KIINTEISTÖBUDJETOINTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ TAVASTIALLE

HAMK
HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU
HÄME UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketalouden koulutusohjelma

syksy, 2017

Heikki Saarela

HAMK
HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU
HÄME UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Liiketalouden koulutusohjelma
Visamäki

Tekijä Heikki Saarela **Vuosi** 2017

Työn nimi Kiinteistöbudjetointiprosessin kehittäminen koulutuskuntayhtymä Tavastialle

Työn ohjaaja Kyllikki Valkealahti

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mistä koulutuskuntayhtymä Tavastian ongelmat kiinteistöbudjetoinnin prosessissa johtuvat ja löytää siihen ratkaisut. Tutkimuksessa käydään läpi Tavastian kiinteistöbudjetoinnin prosessi, syvennytään sen ongelmiin ja tarjotaan ratkaisut, joiden avulla prosessi sujuu tulevaisuudessa jouhevammin. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Tavastian koulutuskuntayhtymä.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisten teemahaastattelujen kautta. Opinnäytetyön teoriapohja muodostuu kolmesta luvusta, jotka käsittelevät henkilöstöjohtamista, projektin hallintaa sekä työn tuottavuutta ja tehokkuutta. Tutkimuksen aineisto on kerätty kuudelta Tavastian kiinteistöbudjetointiin osallistuvalta henkilöltä. Otannassa on johtotehtävissä ja alaisina toimivia työntekijöitä. Teoriapohjaan on käytetty alan kirjallisuutta sekä verkkolähteitä.

Tutkimustulokset osoittivat, että Tavastian budjetointiprosessissa monet asiat toimivat hyvin. Tutkimusongelmaan liittyvien asioiden osalta Tavastian tulee kuitenkin pohtia muutoksia sisäiseen viestintään ja aikataulutukseen. Myös Kiinteistötieto-ohjelman hallintaan tulee panostaa lisäämällä osaamista organisaation sisällä ja vähentämällä työtaakkaa sitä käyttäviltä henkilöiltä. Tavastian suurimmat ongelmat ovat kyseisen järjestelmän tehokkaassa hyödyntämisessä. Tulevia tilahallinnan haasteita varten Tavastian on syytä keskustella projektityöryhmän perustamisesta.

Avainsanat budjetointi, prosessit, projektin hallinta, tuottavuus, henkilöstöjohtaminen

Sivut 46 sivua, joista liitteitä 2 sivua

HAMK
HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU
HÄME UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

ABSTRACT

Degree Programme in Business Administration
Visamäki

Author Heikki Saarela **Year** 2017

Subject Developing budgeting process for Tavastia Education Consortium

Supervisors Kyllikki Valkealahti

ABSTRACT

Tavastia Education Consortium has had challenges to make their budget for the real estate within the framework of the schedule. The aim of this thesis was to find out which causes the problems at Tavastia Education Consortium and to offer solutions. This research inspects the budgeting process in the consortium, goes through the problems and finds out the solutions which could help the process in the future. The client of this thesis was Tavastia Education Consortium.

The research method used in this thesis was qualitative. Research material was collected through thematic interviews. Six people in different roles of the budgeting process took part in these interviews. The interviewees consisted of managers and subordinates. The theoretical background comprises three chapters, which deal with the Human Resource Management, project management as well as productivity and work efficiency. The main sources of information included the literature of the field and internet sources.

According to the results of this study, Tavastia has many well-functioning parts in their budgeting process. In regard to the research problem, Tavastia should consider changes in inner communication and timetable. The Kiinteistötieto system needs more resources by increasing knowledge inside the organization and reducing workload from the users. Tavastia's biggest problem in the budgeting process is the efficient use of the system. It is recommended that for the real estate management Tavastia will consider about establishing a work group.

Keywords budgeting, processes, project management, productivity, human resource management

Pages 46 pages including appendices 2 pages

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 1
1.1 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset 2
1.2 Opinnäytetyön rakenne 3
1.3 Työn keskeiset käsitteet 5
2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN 6
2.1 Kohti osaamisen johtamista 6
2.2 Henkilöstöjohtamisen merkitys työmotivaatioon 8
2.3 Lähiesimiestoiminta 10
2.4 Organisaation viestintäkulttuuri 11
3 TYÖN TEHOKKUUS JA TUOTTAVUUS 13
3.1 Lean tarjoaa vaihtoehdon perinteiselle tehokkuusajattelulle 14
3.2 Johtaminen Lean-mallilla 15
4 PROJEKTIN HALLINTA 17
4.1 Projektin vaiheet 17
4.2 Projektin johtaminen 18
4.3 Projektin toteutus 19
5 TAVASTIAN NYKYTILA 21
5.1 Koulutuskuntayhtymä Tavastian kiinteistöhallinta 21
5.2 Kiinteistöbudjetoinnin prosessit ja toimijat 22
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN 26
6.1 Havainnointi 26
6.2 Teemahaastattelut 27
7 TUTKIMUSTULOKSET 29
7.1 Projektin hallinta 29
7.2 Henkilöstöjohtaminen 30
7.3 Työn tehokkuus 33
8 JOHTOPÄÄTÖKSET 37
8.1 Keskeiset tulokset 37
8.2 Tutkimuksen luotettavuus 40
8.3 Mahdolliset jatkotutkimukset ja itsearviointi 40
LÄHTEET 42

Liitteet

Liite 1	Haastattelurunko
Liite 2	Saatekirje

1 JOHDANTO

Työn tehokkuuteen ja tuottavuuteen kiinnitetään organisaatioissa nykyisin entistä enemmän huomiota. Monesti ajatellaan, että työn tehokkuutta ja tuottavuutta saadaan kasvatettua lisäämällä työtunteja, vaikka asia ei näin ole. Suomalaiset tekevät tällä hetkellä töitä eurooppalaisen keskitason mukaisesti, mutta silti me häviämme tuottavuudessa monelle meidän verrokkimaallemme. Tämän hetken trendinä tuottavuuden kasvattamisessa on ollut Lean-ajatusmaailma, joka on lähtöisin ennen kaikkea japanilaisen autovalmistaja Toyotan tuotantofilosofiasta ja -järjestelmästä. Lean pyrkii antamaan ohjeita organisaation kulttuurin ja käytäntöjen kehittämiseen. Työn tuottavuutta paranneta vain tehokkuutta lisäämällä, vaan se edellyttää töiden parempaa organisointia, työmotivaation lisäämistä, henkilöstön kehittämistä ja laadukkaampaa johtamista. (Lehtinen 2015.)

Tämä opinnäytetyö lähti liikkeelle koulutuskuntayhtymä Tavastian tarpeesta selvittää heidän vuosittaisen kiinteistöbudjetointinsa ongelmat ja löytää niihin ratkaisu. Tavastia muodostuu useista toimijoista, jotka tarjoavat opetusta eri koulutusaloilla. Kuntayhtymä tekee vuosittain kiinteistöillensä budjetoinnin, jossa tiloille kohdistetaan tulot, menot, poistot ja muut kulut. Samalla tilat kohdistetaan sisäisillä vuokrasopimuksilla eri koulutusaloille. Tavastialla on ollut haasteita saada toteutettua kiinteistöbudjetointi aikataulunsa puitteissa. Budjetointiprosessi itsessään on riippuvainen monista sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä, jotka määrittävät budjetoinnin raamit niin talouden, toiminnan kuin aikataulun osalta. Tavastian vuosibudjetoinnin yhteydessä tapahtuvassa kiinteistöbudjetoinnissa käytetään Haahtelan Kiinteistötieto-ohjelmaa. Ohjelman tehokkaassa ja ammattitaitoisessa hallinnassa on ollut haasteita. Tämä tutkimus pyrkii pureutumaan budjetointiprosessiin liittyvän ongelman juurisyihin ja löytämään ratkaisuehdotelmia Tavastian tuleviin kiinteistöbudjetointiprosesseihin. Tästä opinnäytetyöstä voi olla hyötyä myös muille alan toimijoille, joiden budjetointiprosessit eivät toteudu suunnitelmien mukaisesti.

Budjetointiprosessissa voidaan hyödyntää prosessiajattelua. Wirtasen & Wennbergin (2007, 41.) mukaan prosesseilla edistetään toimenpiteiden kysyntälähtöisyyttä, määrittämistä ja hahmottamista sekä toiminnan vaikutusten mittaamista. Organisaation prosessiohjauksen kehittäminen tapahtuu alhaalta ylöspäin niin, että toiminta on kokonaisvaltaista. Esimiesten tehtäväksi jää tällöin toiminnan koordinointi, organisointi ja ohjaaminen. Alhaalta ylöspäin tapahtuva toiminta tarkoittaa, että organisaation paras osaaminen prosessista löytyy mahdollisimman lähellä asiakaspintaa toimivilta. Kokonaisvaltaisuudella tarkoitetaan organisaation sisällä tapahtuvaa jatkuvaa vuorovaikutusta eri osastojen ja toimijoiden välillä. (Murto 1995, 26, 31–32.)

Kiinteistöbudjetointi koostuu ennakkoon määritetyistä prosesseista. Prosessi on sarja toisiinsa kytkettyjä toimintoja ja resursseja, joiden kautta syötteet muutetaan tuotoksiksi. Organisaatioiden prosessien suunnittelun ja toteuttamisen taustalla on ajatus siitä, miten asiakkaalle luodaan arvoa. Kyseessä voi olla tietoa, palvelua, tuotteita tai muuta osaamista. Silloin, kun tapahtumat ovat tällaisessa ketjussa, puhutaan prosessista. Mallintamisen avulla organisaation prosesseja voidaan johtaa, kehittää ja hallita sekä löytää toiminnan tehostamistarpeita. Sen kautta on myös helpompi hallita kokonaisuuksia kaikkien organisaatiorajojen yli. Prosesseja tulee kuitenkin kehittää jatkuvasti. Niiden tulee sisältää organisaation perusperiaatteet, kuten visio ja strategia. Kehitystyöllä voidaan tavoitella esimerkiksi tehokkuutta, kustannussäästöjä tai ongelmien vähentämistä. Pohjana kehitystyölle on yleensä tarve löytää ratkaisu ongelmaan, joka prosessin toimintaa häiritsee. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10, 121; Juhta 2002.)

Prosesseista tehdään kuvaukset. Niiden avulla toimintaa voidaan johtaa, kehittää ja tehdä päätöksiä. Oleellista on tehdä prosessikuvaukset yhdenmukaisella tavalla, jotta jokainen organisaation jäsen pystyy ymmärtämään ja tulkitsemaan niitä. Yhdenmukaiset prosessikuvaukset ovat myös keskenään vertailtavissa. Prosessikuvaus itsessään sisältää toiminnan kannalta kriittiset osuudet kuten resurssit, henkilöstön, tuotantotavat ja siihen käytetyt menetelmät. Kyseessä on yleensä kaavio, jossa prosessin vaiheet kuvataan yksiselitteisesti ja selkeästi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121–124; Juhta 2002.)

Valitsin toimeksiantajan tarjoaman tutkimuskohteen, sillä oppilaitoksien tilanhallintaan kiinnitetään tulevaisuudessa entistä enemmän huomiota. Tilojen käyttöasteiden pitää olla korkealla tasolla, mikä saa organisaatiot pohtimaan entistä tehokkaampaa kiinteistöjen hallintaa. Organisaation toiminnassa saatetaan kiinnittää huomiota ainoastaan tehokkuuden maksimoimiseen. Tällöin toteutustavat voivat olla vääriä ja muodostaa organisaation sisälle ongelmia. Tutkijana minua kiinnostaa aiheessa esimiesten kyky johtaa organisaatiota ympäristössä, joka on joutunut merkittävään murrokseen. Niin talous- ja kiinteistöjohtajat kuin koulutuspäällikötkin joutuvat nykyisin suunnittelemaan koulutuksen tilankäyttötarpeet entistä tarkemmin.

1.1 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata koulutuskuntayhtymän kiinteistöbudjetoinnin vaiheet ja löytää ratkaisuehdotuksia budjetoinnin valmistumista hidastaviin seikkoihin. Päämääränä on saada Tavastialle tutkimuksesta selkeät suuntaviivat oman kiinteistöbudjetointinsa kehittämiseen tulevia budjetointiprosesseja varten. Tavoitteena on myös kehittää tutkijan omaa ymmärrystä aiheesta.

Opinnäytetyössä käydään läpi Tavastian kiinteistöbudjetoinnin toteutus, pohditaan syitä budjetointiin liittyviin ongelmiin ja annetaan ratkaisuehdotuksia niiden korjaamiseksi. Opinnäytetyön empiirinen osuus on toteutettu kvalitatiivisena teemahaastatteluna. Kvalitatiivinen tutkimustapa valikoitui sen perusteella, että tutkimusongelma vaatii pureutumista syvemmälle kyseiseen ilmiöön. Tutkimuksessa on myös tehty havainnointia budjetointiprosessin toteutusvaiheessa. Havainnoinnilla on pyritty löytämään suuntaviivat tutkimusongelman tunnistamiseksi. Tavastian lähtökohtaisena ongelmana oli budjetoinnin aikataulun pettäminen, joten tutkimusongelmaa oli mahdollista lähestyä organisaation toiminnan ja toimintatapojen kautta. Tutkimukseen haastateltiin sekä johtavassa asemassa että alaisina toimivia Tavastian työntekijöitä.

Tutkimuksen pääkysymyksenä on:

- Miksi Tavastian kiinteistöbudjetointiprosessi ei toteudu suunnitelman mukaisesti?

Pääkysymyksen pohjalta tutkimuksessa käytetään tarkentavia alakysymyksiä, joita ovat:

- Miten Tavastia toteuttaa kiinteistöbudjetoinnin tällä hetkellä?
- Mitkä tekijät hidastavat budjetointiprosessin etenemistä?
- Miten budjetointiprosessia voidaan kehittää?

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Työ jakautuu johdantoon, teoriaosuuteen, Tavastian nykytilan kuvaukseen, tutkimusosuuteen ja johtopäätöksiin (kuva 1). Tutkimuksen tietoperusta rakentuu johtamiseen, projektin hallintaan ja työn tuottavuuteen liittyvästä kirjallisuudesta sekä erilaisista verkkolähteistä. Lähdeteoksissa on painotettu alan viimeisimpiä tutkimuksia ja kirjallisuutta. Tutkittavaan ongelmaan on olemassa useita erilaisia teoriasuuntia, joista tutkimukseen on haluttu valita henkilöstöjohtamista, Leania ja projektin hallintaa käsitteleviä teoksia ja lähteitä.

Kuva 1. Opinnäytetyön rakenne.

Tutkimuksen teoria pohjautuu kolmeen lukuun: henkilöstöjohtaminen, työn tehokkuus ja tuottavuus sekä projektin hallinta. Henkilöstöjohtamista käsittelevä luku perehtyy nykypäivän henkilöstöjohtamisen teemoihin. Luvussa selvitetään, millaista henkilöstöjohtaminen nykyisin on ja sen vaatimukset esimieheltä. Päähuomio luvun teoriassa on johtamisen vaikutuksella henkilöstön motivaatioon, organisaation sisäinen viestintä ja muutokset johtamisen tehtäväkentässä. Teorialuvussa kuvataan myös lähiesimiestoimintaa.

Toisessa teorialuvussa käsitellään työn tehokkuutta ja tuottavuutta. Tässä osassa tuodaan esille kyseisten käsitteiden eroavaisuudet ja niiden sidonnaisuus toisiinsa. Samalla kuvataan niiden vaikutukset organisaation toiminnassa ja kerrotaan tavat lisätä työnteon tuottavuutta. Luvussa tuodaan esille myös nykyisin suosituksi nousseen Leanin vaikutus organisaation prosessien kehittämisessä. Resurssitehokkuuden ja virtaustehokkuuden vaikutukset erotellaan Leanin avulla organisaation prosessien toteuttamisessa. Luvussa kuvataan tehokkuuden ja tuottavuuden sidonnaisuutta työyhteisön johtamiskulttuuriin. Lähteinä käytetään Leania käsitteleviä teoksia.

Viimeisessä teorialuvussa käydään läpi projektin hallinnan käsitteet ja siitä syntyvä konkreettinen hyöty organisaation toiminnassa. Teoria sopii toimeksiantajan ongelmaan, jossa organisaatio toteuttaa projektiluontoista hanketta normaalien töiden ohessa ilman erillisistä projektityöryhmää. Luvussa kuvataan projektin hallinnan perusteet. Teoriassa käydään läpi myös

kahta erilaista tapaa johtaa projektia. Lähteenä on käytetty erilaisia projektijohtamisesta ja projektin hallinnasta kertovia teoksia.

Teorialukujen jälkeen tutkimus siirtyy viidenteen lukuun, jossa käsitellään Tavastian nykytilaa. Luvussa käydään läpi kuntayhtymän toiminta, kiinteistöhallinta, vuosittainen budjetointiprosessi sekä siihen osallistuvien organisaation jäsenten tehtävät ja vastuualueet. Merkittävin osuus luvusta käsittelee budjetoinnin prosessikuvausta. Tämän kautta lukija saa käsityksen Tavastian kiinteistöjen budjetoinnin tehtävistä ja niiden toteuttajista.

Tavastian nykytilan kuvauksen jälkeen siirrytään tutkimuksen empiiriseen eli toteuttavaan vaiheeseen. Luku sisältää kuvauksen aineiston keräämisestä ja sen analysoimisesta. Kyseisen tutkimuksen tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen. Tutkija toteutti Tavastian henkilökunnalle puolistrukturoidun teemahaastattelun, johon osallistui kuusi organisaatioon kuuluvaa henkilöä. Luvussa kuvataan myös syyt tutkimusmenetelmän valintaan. Lisäksi käydään läpi tutkimushaastattelun rungon rakentaminen, toteutus ja analysointi.

Viimeisessä luvussa käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset ja pohditaan vastauksia tutkimusongelmaan. Samalla arvioidaan tutkimuksen onnistuminen ja miten se vastaa tutkimuskysymyksiin. Luvussa otetaan myös kantaa jatkotutkimuksien mahdollisuuksiin.

1.3 Työn keskeiset käsitteet

Koulutuskuntayhtymä Tavastia: Kanta-Hämeessä toimiva kolmen koulutussuunnan kuntayhtymä, joka tarjoaa ammatillista ja yleissivistävää koulutusta. Kuntayhtymällä on kuusi jäsenkuntaa. (Tavastia n.d.a.)

Kiinteistötieto-ohjelma: Kiinteistötieto on Haahtela-Yhtiöiden tarjoama kiinteistöjen hallintaan tarkoitettu ohjelmisto, jonka avulla voidaan toteuttaa kiinteistöomaisuuden tavoitteellinen hallinta. (Haahtela n.d.)

Prosessi: Prosessi on sarja toisiinsa kytkettyjä toimintoja ja resursseja, joiden kautta syötteet muutetaan tuotoksiksi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121.)

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

> ”Henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken sen tarkoituksenmukaisen toiminnan, jolla varmistetaan yritystoiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio” (Viitala 2013, 20).

Henkilöstöjohtaminen on laaja käsite, joka pitää sisällään laajoja osa-alueita organisaation jäsenten hallitsemisesta. Nykypäivän organisaatioiden henkilöstöjohtamisessa keskitytään tehokkuuteen ja sen lisäämiseen mahdollisimman monella tavalla. Tehokkuudella tarkoitetaan kykyä saada resursseista mahdollisimman paljon irti. Tehokkaalla toiminnalla pyritään tuottamaan hyviä ja laadukkaita palveluita tai tuotteita mahdollisimman pienin kustannuksin. Henkilöstön rooli on tässä suuressa roolissa. Työpanosten oikea-aikainen kohdistaminen vaikuttaa lopputuloksen onnistumiseen. Henkilöstö on monissa organisaatioissa suurin kustannuserä, joten sen oikeanlainen johtaminen on merkittävässä roolissa kustannustehokkaassa toiminnassa. Henkilöstön huono osaaminen tai heikko sitoutuminen toimintaan näkyy tuotetuissa palveluissa ja tuotteissa. Tämän seurauksena yhä useampi yritys nimeää osaavan henkilökunnan toimintansa merkittävimmäksi voimavaraksi. (Viitala 2013, 8.)

2.1 Kohti osaamisen johtamista

Henkilöstöjohtaminen on perinteisesti jaettu kahteen eri osaan: management- ja leadership-tehtäviin. Hyppäsen mukaan (2013, 15) Kotter (1990) määrittää henkilöstöjohtamisen osa-alueet seuraavasti:

Management:

- Suunnittelu:
  - hoidettavat asiat
  - aikataulut
  - resurssit.
- Organisointi:
  - rakenteet
  - työnkuvat
  - säännöt ja ohjeet.
- Seuranta ja ongelmien ratkaiseminen:
  - tuloksista palkitseminen
  - ratkaisut ongelmiin
  - korjaavat toimenpiteet.

Leadership:

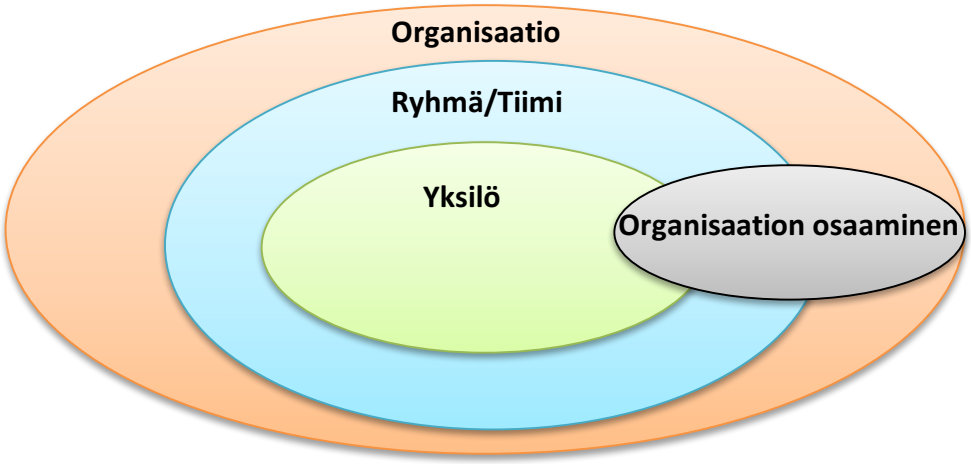
- Suunnan osoittaminen:
    - visio
    - yksikön ja organisaation yhteys
    - kokonaiskuvan luominen
    - strategioiden määrittäminen.
- Ihmisten ohjaaminen:
    - päämäärät
    - sitoutuminen tavoitteisiin
    - tiimit ja verkostot.
- Motivointi:
    - kannustus ja innostus
    - valtuutus
    - tarpeet ja odotukset.

Nykyisin esimiestehtävät ovat muuttuneet entistä enemmän henkilöstön palvelemisen suuntaan. Suuntaus on poispäin perinteisen kontrollijohtamisen mallista. Tämä näkyy ennen kaikkea leadership-johtamisessa, joka on tekniikkana pehmeämpi kuin management-johtaminen. Tehtäväkenttä on laaja-alainen ja esimiehen tulee osata useita erilaisia kokonaisuuksia. Esimiehen tulee esimerkiksi viestiä henkilöstölle yrityksen näkökulmasta ja tuoda yrityksen strategian jokapäiväiseen työhön, mutta myös keskustella rakentavasti henkilöstön kanssa työhön liittyvistä asioista. Nykyisin esimies on alaisilleen erilaisten mahdollisuuksien luoja. Johtamisessa keskitytään työntekijöiden tukemiseen, avustamiseen ja sparraamiseen. Tämän kautta organisaatio pyrkii yhteiseen päämäärään. (Carlsson & Järvinen 2012; Ruuska 2012, 32.)

Työyhteisön kehittyminen tapahtuu pitkäjänteisen ja määrätietoisen johtamisen kautta. Leadership-johtamisessa organisaatio on oppija. Näin ollen sen strategia, toimintamallit, kehitystyöt ja niiden arviointi on rakennettu oppimisprosessiksi. Näin ollen on tärkeää, että yrityksen strategia ja toimintamallit tiedostetaan kaikkialla yrityksen sisällä. Organisaation oppiminen pohjautuu yrityksen strategiaan, jossa määritetään organisaation osaaminen ja kehitettävät osa-alueet. Strategia on yrityksen tai organisaation toimintamalli, jolla määritetty visio toteutetaan arkitoiminnoissa. Strategian tulee uusiutua jatkuvasti organisaation toiminnan ja toimintaympäristön muuttuessa. Osaamisen johtaminen on organisaation osa-alue, jota ei voi ulkoistaa ainoastaan henkilöstöjohtajien tehtäväksi vaan se kuuluu jokaisen esimiehen työnkuvaan. (Tuomi & Sumkin 2012, 13–14; Sarala & Sarala 2003, 57.)

Organisaation osaaminen ja toiminta perustuvat yksilöiden osaamiseen, mutta tiimin tuottama osaaminen voi monesti olla paljon suurempaa kuin yksilöiden. Tiimi tai työpari voi kehittää erilaisia ideoita, joita yksilö ei vält-

tämättä pysty yksin tuottamaan. Organisaation osaaminen rakentuu yksilöiden ja tiimien osaamisesta sekä niiden yhdistelmistä. Kun yksilön tai tiimin osaaminen lisääntyy, kasvaa samalla myös organisaation osaaminen (kuva 2). Yleensä organisaatiot keskittyvät liikaa yksilöiden erityisosaamisten kehittämiseen, jolloin organisaation yhteistoiminnan ja strategian kehittäminen ei toteudu ihanteellisesti. Organisaatiota ja strategiaa tulisi muokata koko organisaation tasolla, jolloin sen rakenteita voidaan muokata tavoitteidensa mukaiseksi. Toiminnassa tulee pohtia, miten yksilön ja tiimin osaaminen asemoituu suhteessa organisaation tarvitsemaan osaamiseen ja kuinka sitä kehitetään kokonaisvaltaisesti. Organisaatio pyrkii näin ennalta varautumaan ja valmistautumaan ympäristön tuomiin muutoksiin. Tämä velvoittaa esimiehet ja alaiset toimimaan hyvässä vuorovaikutussuhteessa. Sen tulee olla kaikin puolin kehittävää, kannustavaa ja eteenpäin vievää. (Tuomi & Sumkin 2012, 51–52.)



Kuva 2. Organisaation osaamisen kokonaisuus (Tuomi & Sumkin 2012, 51).

2.2 Henkilöstöjohtamisen merkitys työmotivaatioon

> ”Motivaatio on yksilön sisäinen voima, joka suuntaa ja virittää toiminnan” (Viitala 2013, 16).

Laadukkaalla henkilöstöjohtamisella on suuri merkitys työntekijöiden työmotivaatiolle. Ihmisillä on luontaisesti halu saada merkitys tekemilleen asioille, joten motivaation merkityksen laiminlyöminen altistaa työntekijän huonolle työmotivaatiolle. Pink (2010) kertoo tutkimuksessaan, että eituotannollista työtä tekeviä ihmisiä motivoi kolme asiaa: autonomia, työn merkityksellisyys ja työn täydellinen hallitseminen. Autonomialla tarkoitetaan työntekijän tunnetta oman työnkuvansa hallitsemisesta ja kykyä määrittää oma työaikansa. Merkityksellisyydellä tarkoitetaan, että työntekijä kokee työnsä liittyvän suurempaan kokonaisuuteen. Työn täydellinen hal-

litseminen kuvaa ihmisen pyrkimystä tehdä työnsä täydellisesti ja kehittäen samalla omaa tehokkuuttaan. (Viitala 2013, 16; Carlsson & Järvinen 2012.)

Motivaatio voidaan jakaa kahteen ryhmään: sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisessä motivaatiossa työntekijä saa tyydytyksen työn sisällöstä ja siinä aikaansaaduista asioista. Tämä perustuu ennen kaikkea henkilökohtaiseen tarpeeseen kehittää ja toteuttaa itseään. Ulkoinen motivaatio liittyy ulkoisten palkkioiden tavoitteluun, kuten esimerkiksi palkkaan tai muuhun taloudelliseen hyötyyn. Silloin, kun ulkoista motivaatiota kasvattavat tekijät nähdään merkittävinä, saadaan niiden avulla tuloksia aikaiseksi. Tämän merkitys kasvaa entisestään, jos työ on rutiininomaista ja mielenkiinnotonta. Työelämässä sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat yleensä sekoittuneena, sillä esimerkiksi työstä saatu palkka on oleellinen asia työn ulkopuolisen elämän kannalta. Samalla se kuvastaa työntekijälle oman työpanoksen merkitystä työyhteisössä. Silloin, kun työntekijän motivaatio on korkealla, on hänellä halu ja palo työn laadukkaaseen suorittamiseen. Tämä konkretisoituu haluna saavuttaa hänelle asetetut tavoitteet. Tällöin hän käyttää mahdollisimman paljon omasta kapasiteetistaan työorganisaation hyväksi. (Viitala 2013, 17; Aarnikoivu 2008, 154.)

Työelämä muuttuu haastavammaksi ja sen myötä työhyvinvoinnin merkitys työpaikoilla kasvaa. Sen merkitystä korostetaan organisaatioissa enemmän ja siihen pyritään vaikuttamaan mm. esimiesten toimilla. Työhyvinvointi on sidoksissa työpaikan työilmapiiriin ja siinä esimiehillä on suuri merkitys. Työilmapiiriin vaikuttavat esimerkiksi työntekijä, työympäristö sekä työ itsessään. Huono työyhteisö lamaannuttaa nopeasti vahvemmankin työntekijän, joten esimiesten tulee pystyä ylläpitämään viihtyisää, kehittävää ja haasteita tarjoavaa työkulttuuria. Suomalainen työympäristö on hyvä ja turvallinen, joten kehitystarpeet hyvinvoinnin osalta kohdistuvat henkiseen jaksamiseen. Työhyvinvointi koetaan monella työpaikalla erittäin tärkeäksi, mutta siitä huolimatta monen työpaikan sairauspoissaolojen määrät ovat merkittäviä. Yksi työntekijöiden pahoinvointiin vaikuttava tekijä on ollut kokemus työnantajan ja esimiesten arvostuksen puutteesta. (Salminen 2012, 130–133.)

Esimiehen rooli korostuu työyhteisön viihtyvyyden ja työmotivaation luojana sekä ylläpitäjänä. Esimies on ensisijaisesti edellytysten luoja, joka pyrkii saamaan aikaan työolot, jossa organisaation jäsenet pystyvät tekemään työnsä hyvin. Samalla esimiehen toimenkuvassa korostuu valmentajan rooli, jossa hän kehittää alaisiaan kohti heidän kanssa sovittuja päämääriä. Tämän kautta työntekijöiden sisäistä motivaatiota pystytään johtamaan. Se vaatii kuitenkin alaisen oman tahdon tulla valmennetuksi. (Martela & Jarenko 2015, 156–157.)

2.3 Lähiesimiestoiminta

Kansainvälisessä kirjallisuudessa lähiesimiestyöstä käytetään nimitystä leadership. Sillä tarkoitetaan ennen kaikkea ihmisten johtamista. Perinteisesti yrityksissä on keskitytty managementiin, jolla tarkoitetaan asioiden johtamista. Lähiesimiestyön onnistumisen kannalta on tärkeää, että esimies on läsnä alaistensa arjessa ja päivittäisessä työnteossa. Tällä tarkoitetaan mahdollisuutta auttaa ja ohjata alaisia välittömästi tarpeen syntyessä. Esimiestyössä on oleellista mm. motivoida alaisia, olla esimerkkinä, luoda yhteishenkeä ja kehittää organisaation yhteistoimintaa. Lähiesimiestoimintaa ei aina arvosteta tarpeeksi, vaikka sen kautta organisaatio saadaan toimimaan määritettyjen tavoitteiden ja strategian mukaisesti. Esimiestoiminnan epäonnistuminen näkyy välittömästi organisaation toiminnassa tuhoten hyvätkin suunnitelmat. (Salminen 2012, 27–29.)

Esimies pystyy kehittämään ihmisten välistä yhteistyötä ja työyhteisöä. Onnistuminen vaatii esimieheltä aitoa kiinnostusta henkilöstön motivointiin, palautteen antamiseen, sitouttamiseen ja viestinnän kehittämiseen. Yleisin ongelma esimiehillä on heidän kykynsä johtaa asioita, mutta ei niinkään ihmisiä. Esimiehen läsnäolo on tärkeää silloin, kun organisaatio on pirstaleinen ja se toimii hajautettuna. Organisaatiossa kannattaa tällöin pitää säännöllisiä palavereita. Verkoston henkilöille kannattaa jakaa tietoa mahdollisimman usein, jotta osallistujat eivät jää ulkopuolisiksi ajankohtaisista asioista. Kommunikoinnin tulee olla myös erityisen selkeää, jotta haluttu viesti menee varmasti oikein perille. (Salminen 2012, 28–29; Sydänmaanlakka 2016, 58.)

Nykypäivän johtajuus on ihmisten valmentamista. Se muodostuu viestinnästä työyhteisön osapuolien kanssa. Esimies pyrkii mahdollisimman hyvään vuorovaikutussuhteeseen alaisten kanssa. Tällöin hänellä on parhaat mahdollisuudet vaikuttaa heidän ajatteluun, käytökseen ja toimintaan. Jotta toivottu viesti menee perille, viestintä tulee kohdistaa jokaiselle heidän henkilökohtaisten tarpeidensa mukaan. Jokainen ihminen on erilainen ja heidän kokemuspohjansa muodostuvat erilaisista käsityksistä. Tämän vuoksi esimiehen kannattaa päästä käsiksi heidän ajatuksiinsa, koska ne voivat olla monella tapaa arvokkaita. Valmentava esimies hyödyttää organisaatiotaan auttamalla ympärillä olevia alaisiaan oppimaan, kasvamaan ja kehittymään. Silloin, kun organisaation tehokkuus vaatii osaavia työntekijöitä, esimies pyrkii kehittämään heidän osaamistaan ja voimavarojaan. Oleellista on työntekijöiden kyky kehittää omaa osaamistansa. Valmentava esimies seuraa alaisen vierellä ohjaten ja auttaen kehittymään. (Salminen 2012, 273–275; Jalava 2001, 68.)

Vuorovaikutussuhteessa esimies ja alainen vaikuttavat toisiinsa kaksisuuntaisesti. Vaikka esimies ohjaa ja valmentaa alaistaan, saa hän myös alaisen suunnalta tietoa, joka muokkaa hänen ymmärrystään. Vuorovaikutus kier-

tää jatkuvaa kehää esimiehen ja alaisen välillä. Näissä suhteissa vuorovaikutuksen sisältö sidotaan usein työn tekemiseen. Esimiehen tulee kuitenkin pystyä erottamaan tilanteet, jolloin keskustelu on sosiaalista kanssakäymistä tai tarkoitus on ohjata alaisen työn tuottavuutta. Hyvän vuorovaikutuksen merkitys korostuu, kun halutaan varmistaa yhteisymmärrys jossain tärkeässä asiassa. Molempien osapuolten tulee panostaa toimivan vuorovaikutuksen onnistumiseen. Tässä luottamus on merkittävässä osassa. Organisaatiossa on käytännössä mahdotonta rakentaa toimivaa valmennussuhdetta ilman hyvää esimiehen ja alaisen välistä suhdetta. Valmennusta ei myöskään voida käynnistää organisaatiossa, jossa on paljon epävarmuutta, irtisanomisia tai voimakas auktoriteettiin pohjautuva toimintaympäristö. (Jalava 2001, 60–62, 70–71.)

2.4 Organisaation viestintäkulttuuri

Johtamiseen liittyy läheisesti työyhteisön viestintäkulttuurin luominen ja kehittäminen. Organisaation sisäisessä viestinnässä pyritään jakamaan informaatiota niin, että yhteisö pääsee määrittämiinsä tavoitteisiin. Viestintäjärjestelmä rakennetaan tietyn suunnitellun rakenteen mukaisesti. Sen tulee sisältää säännöt, sisäiset viestintämallit ja niille rakennetut viestintäkanavat. Säännöt määrittävät miten yhteisössä viestitään. Viestintämallit kuvaavat organisaation viestintää ja viestintäkanavat määrittävät käytettävät väylät. Organisaation kannattaa hyödyntää laajasti erilaisia viestintäkanavia toiminnassaan. Kanavat jaetaan kahteen ryhmään: vuorovaikutus- ja tiedotuskanaviin. Vuorovaikutuskanavissa käydään molemmin puolista vuorovaikutusta ja tiedotuskanavissa organisaatio tiedottaa asioista vain yksisuuntaisesti. Vuorovaikutuskanavia ovat mm. palaverit, työtoverit ja kehityskeskustelut. Tiedotuskanavia ovat mm. johdon tilannekatsaukset, ilmoitustaulut ja tietokannat verkossa. (Hyppänen 2013, 37–38; Kesti 2013, 140–141.)

Organisaation viestinnän tulee tapahtua hyvän vuorovaikutuksen ja avoimen luottamuksen kautta. Toimivassa kommunikaatiossa viestin lähettäjä pystyy viestimään haluamansa asian ja viestin vastaanottaja pystyy ymmärtämään viestin sisällön oikein. Kommunikointia saattaa häiritä esimerkiksi huonot viestintävälineet, liiallinen viestiminen, huono kyky vastaanottaa viestejä sekä kielteiset tunteet asiaa tai lähettäjää kohtaan. Aina ennen viestimistä tulee selvittää paras viestintäväline kuhunkin tarpeeseen ja tilanteeseen. Osa asioista kannattaa kertoa kasvotusten, mutta osaan tilanteista riittää hyvin esimerkiksi sähköposti tai pikaviestintäväline. Tällaiset asiat vaikuttavat suoraan työntekijöiden vuorovaikutukseen. Myös ajalla, paikalla, luonteella ja tilaisuuden pituudella voi olla vaikutusta viestinnän toimivuudelle. Sisäinen viestintä menettää monelta osin merkityksensä, jos osa organisaation jäsenistä kokee jäävänsä sen ulkopuolelle. Tällöin he eivät sitoudu yhteisiin päämääriin. Se saattaa aiheuttaa väärien hu-

hujen liikkumista työyhteisössä sekä virheellistä viestien lukemista ja tulkitsemista. Tällaisten tilanteiden välttämiseksi organisaation tulee panostaa henkilöstön yhteishenkeen. Tämä korostaa organisaation tarvetta luoda oma viestintäkulttuuri ja -säännöt. (Hyppänen 2013, 37–38; Kesti 2013, 138–139.)

Viestinnässä tulee erottaa kaksi käsitettä: tieto ja informaatio. Yleiskielessä puhutaan tiedonvälityksestä, vaikka todellisuudessa kyseessä on informaation välitys. Informaatiota ovat viestit, joita työntekijät lähettävät toisille. Informaatio on myös kerättävissä ja säilöttävissä tietokantoihin ja kirjastoihin. Tiedon erottaa informaatiosta se, että tieto on lähtökohtaisesti subjektiivista. Tieto syntyy työntekijöiden mielissä ympäristöstä kerätyn informaation pohjalta. Ihmiset käsittelevät informaation eri tavalla ja luovat sitä kautta tietoa. Ihmisten kokemushistoria on jokaisella erilainen, joten heidän skeemansa ovat erilaisia. Skeema tarkoittaa ihmisen sisäistä mallia tosimaailmasta. Tämän seurauksena kaksi ihmistä ei koskaan voi hahmottaa asioita samanlaisesti, vaan jokainen asia sisältää erilaisen merkityksen. Ihmisen luodessa uutta tietoa omassa tajunnassaan, puhutaan intuitiosta. Silloin ihminen oivaltaa ja tiedostaa asioita, vaikka ei tiedä tai osaa sanoa tietonsa alkuperää. Nykypäivänä intuition merkitys on kasvanut esimiestyössä. Työssä pitää tehdä päätöksiä nopeassa syklissä ilman syventymistä asioihin tarpeeksi hyvin. (Salminen 2012, 110–113.)

3 TYÖN TEHOKKUUS JA TUOTTAVUUS

Grönforsin (2010, 119–122) kirjassa kuvataan työn tuottavuuden merkitystä yrityksen kannattavuudelle, jota pyritään parantamaan monin eri tavoin. Tehokkuus ja tuottavuus voidaan joskus nähdä samana asiana, vaikka kyseessä on kaksi erillistä teemaa. Tehokkuus on lyhytaikaista vaikutusta tuotantoon, kun taas tuottavuus vaikuttaa organisaation toimintaan pidemmällä aikavälillä. Grönfors kuvaa myös Ed Batistan (2008) tutkimuksia, joiden mukaan organisaation tehokkuuteen vaikuttavat kolme asiaa: ihmiset, organisaation kulttuuri ja niistä muodostuva vaikuttavuus. Ihmisten osalta vaikuttavia asioita ovat mm. ihmisten välinen arvostus ja luottamus, suhteiden ylläpitäminen, palautteen kautta kehittyminen ja oppimisen arvostaminen. Organisaation kulttuurin osalta tärkeitä asioita ovat: laadukas johtaminen ja sen aktiivinen kehittäminen, onnistumisista nauttiminen yhdessä, tiedon avoin jakaminen ja jatkuvan oppimisen arvostaminen. Ihmisistä ja organisaation kulttuurista muodostuu tapa vaikuttaa ympäristöön, asiakkaisiin ja yhteistyötahoihin. Organisaation vaikuttavuudessa on nähtävissä: yrityksen visio, organisaation käsitys sen toiminnan vaikutuksesta, kunnioitus ympäristöä kohtaan sekä yrityksen tapa kerätä tietoa ja hyödyntää sitä.

Organisaatiot ovat yleensä kiinnostuneita oman toimintansa tehostamisesta. Se voi myös lisätä toiminnan tuottavuutta. Tehokas toiminta on monesti vaikeaa kuvata. Sen merkitys näkyy silloin, kun organisaation toiminta on tehotonta. Tehokkuuden mittarina on perinteisesti pidetty resurssitehokkuutta, jolla tarkoitetaan olemassa olevien resurssien mahdollisimman tehokasta hyödyntämistä. Samalla toiminnassa haetaan mittakaavaetua. Tällöin toiminnassa keskitytään töiden tekemiseen pienemmissä osissa, jolloin organisaatio hakee tehokkuutta tekemällä samaa tehtävää toistuvasti. Tässä mallissa organisaatio huomioi tuotannossa käytettäviä resursseja, joten tuotteen tai palvelun käyttäjien toiveet voivat jäädä vähäiselle huomiolle. Silloin, kun resurssitehokkuutta mitataan organisaation tasolla, huomioidaan kyseisten resurssien käyttö mahdollisesta käyttöajasta. Resurssitehokkuuden tehokas hyödyntäminen on lähtökohtaisesti järkevää, jotta organisaation resurssit eivät olisi olemassa turhaan. Pitää kuitenkin huomioida, että resurssitehokkuuden ajattelumalli keskittää huomion asiakkaan sijasta organisaation hyötyyn. Organisaatio voi käydä täydellä teholla, mutta asiakas ei välttämättä hyödy. Tämän asian Lean pyrkii korjaamaan virtaustehokkuuden ajatusmallilla, jossa asiakkaan tarve tai ongelma ratkaistaan mahdollisimman tehokkaasti. (Modig & Åhlström 2013, 9–11, 15–16; Torkkola 2016, 57.)

3.1 Lean tarjoaa vaihtoehdon perinteiselle tehokkuusajattelulle

Vaihtoehtona resurssitehokkuudelle voidaan pitää virtaustehokkuutta, jossa käytetään Leanin ajatusta. Virtaustehokkuudessa keskitytään resurssien sijasta jalostettavaan yksikköön. Toimialasta riippuen kyseessä on yleensä tuotteet tai asiakkaat, joihin virtaustehokkuuden huomio keskitetään. Virtaustehokkuudessa mitataan organisaation kykyä tyydyttää asiakkaan tarve. Tehokkuuden mittaus alkaa, kun tarve tunnistetaan. Mittaus päättyy tarpeen toteutukseen. Toiminnan arvo määräytyy sen mukaan, kuinka hyvin toiminnan yksiköt eli asiakkaat tai tuotteet saavat arvoa. Prosessin aikana on tärkeää, että jokin resursseista pitää virtauksen yllä. Tällöin organisaation käsittelemä virtausyksikkö ei jää paikoilleen. (Modig & Åhlström 2013, 13–14.)

Organisaatiot ovat täynnä erilaisia prosesseja. Yritykset tekevät yleensä muutamia pääprosesseja ja niiden lisäksi useita pienempiä prosesseja. Monesti ajatellaan, että perinteiset työrutiinit ovat ainoita prosesseja, joita organisaatio toteuttaa. Se ei kuitenkaan pidä paikkansa. Organisaation jäsenet tekevät useita erilaisia prosesseja työtehtäviensä ohella, jotka saattavat liittyä enemmän toisten työtehtävien prosesseihin. Tällaisten prosessien huono toteuttaminen voi aiheuttaa pullonkauloja, joiden takia prosessi virtaa huonosti. Pullonkaulat ovat pysähdyksiä prosessien virtauksissa. Tällöin kyseisen prosessin kohtaan syntyy jonoja, jotka eivät virtaa tarpeeksi nopeasti eteenpäin. Tämän seurauksena prosessin jälkeiset vaiheet viivästyvät, sillä ne joutuvat odottamaan edeltävän prosessin valmistumista. Pullonkaulat ja muut hidasteet heikentävät organisaation tehokkuutta prosessien toteuttamisessa. Pullonkaulojen osalta tulee kuitenkin huomioida niiden automaattinen olemassaolo. Niitä ei voida estää lisäämällä resursseja organisaation toimintaan. Lisätyt resurssit siirtävät pullonkaulat vain eri kohtaan prosessissa. Pullonkaulat syntyvät prosessien tarpeesta tapahtua tietyssä ennalta määrätyssä järjestyksessä. Toinen niiden syntymiseen vaikuttava asia on toiminnan vaihtelu. Prosessit valmistuvat vaihtelevin nopeuksin. Vaihtelut aiheuttavat ongelmia prosessin kestojen arvioinnissa. Tämä heikentää virtauksien tehokkuutta. (Modig & Åhlström 2013, 37–39.)

Keskeneräiset työt rajoittavat pullonkaulojen ohella toiminnan virtaustehokkuutta. Tällöin kyseessä on Littlen laki. Kyseisen lain mukaan virtausnopeuteen vaikuttavat myös muut edellä olevat keskeneräiset virtausyksiköt. Virtaustehokkuus on siis riippuvainen muiden keskeneräisten yksiköiden määrästä sekä niiden virtausnopeudesta. Virtaustehokkuutta on mahdollista parantaa, mutta se edellyttää suurempia resursseja. Tämä taas laskee toiminnan tehokkuutta. Tällaisissa tilanteissa organisaatiot monesti valitsevat ensisijaisesti resurssitehokkuuden. Ongelmaa voidaan helpottaa jakamalla prosessit pienempiin osiin mahdollisuuksien mukaisesti. Organisaatio voi tällöin keskittyä tiettyjen osien valmiiksi saattamiseen. Tämä an-

taa resursseja käytettäväksi muihin keskeneräisiin prosesseihin. Keskeneräisten prosessien valmiiksi saattaminen helpottaa usein painetta organisaation toiminnassa. (Modig & Åhlström 2013, 35–36; Torkkola 2016, 187–188.)

Leanin avulla organisaation prosessit voidaan suunnitella uudella tavalla. Käytössä on useita keinoja prosessin sujuvoittamiseksi. Asiantuntijaorganisaatiossa voidaan esimerkiksi eliminoida työvaiheita ja tehtävien siirtoa toisille henkilöille. Monet yritykset saattavat huomaamattaan siirtää tehtäviä työntekijältä toiselle. Tällainen toiminta kannattaa minimoida. Myös turhat hyväksynnät tulee poistaa. Organisaation työntekijät tuhlaavat työaikaansa asioiden hyväksymisessä yrityksen hierarkian tai muun syyn takia. Lisäksi organisaation arvoa tuottamattomat työtehtävät tulee lopettaa. Työntekijät voivat tehdä työpäivänsä aikana useita työtehtäviä, jotka eivät tuota yritykselle arvoa. (Torkkola 2016, 124.)

3.2 Johtaminen Lean-mallilla

Johtamisen kannalta Lean tarjoaa selkeän eron perinteisen hierarkiamallin johtamiseen, jossa organisaatiota johdetaan ylhäältä alaspäin. Johtamisessa tehdään nopeita päätöksiä, jotka ovat oleellisia organisaation sen hetkisen toiminnan kannalta. Lean-johtamisessa käytetään usein imuohjausta, jossa organisaatio toteuttaa tuotteita ja palveluita vain todelliseen tarpeeseen. Johtajalta edellytetään useita erilaisia taitoja, jotta Leania voidaan hyödyntää organisaation toiminnassa oikein. Osaamisalueet jaetaan viiteen eri osaan: toiminnan kehittämiskulttuuri, itsensä kehittäminen, kvalifiointi, tavoitteiden asettaminen ja käytännön päätöksenteko. (Lehtinen 2015.)

Toiminnan kehittämiskulttuurin ajatuksena on pyrkimys täydellisyyteen. Siinä ei pyritä välttämään virheitä, vaan ne pyritään korjaamaan pois vastaisuuden varalta. Virheiden kautta organisaatio saa hyödyllistä informaatiota ongelmista ja pystyy kehittämään toimintaansa. Avaimena tähän on johtajien jatkuva itsensä kehittäminen. Johtajat kantavat myös vastuuta alaisten aktiivisesta ja jatkuvasta kehittämisestä. Alaisten työskentelyssä tärkeää on heidän omatoiminen tekeminen ja sen kautta oppiminen. Esimies ei anna valmiita vastauksia. Hän valmentaa alaisiaan oppimaan ja kehittämään omaa sekä työyhteisön toimintaa. Työyhteisöön tulee luoda jatkuvan oppimisen kulttuuri. (Lehtinen 2015; Torkkola 2016, 112–113.)

Itsensä kehittämisessä johtajat toimivat esimerkkeinä alaisilleen ja osoittavat sen heille omalla johtamistaidon kehittämisellään. Esimiehen tulee tunnistaa omat kehityskohteensa itsetutkiskelun kautta ja sitä kautta pystyä määrittämään omat oppimistarpeet. Johtaja keskittyy myös asiakasnäkökulman ymmärtämiseen ja ottaa siinä avukseen alaisensa. Organisaation

tavoitteena on, että työntekijät kehittävät työtä ja esimiehet kehittävät ihmisiä. Organisaation jatkuva oppiminen perustuu jatkuvaan kehittymiseen. Lähtökohtana on ymmärtää haaste, jonka pohjalta selvitetään toiminnan nykytila. Seuraavaksi asetetaan tavoitetila, jota kohti toimintaa lähdetään kehittään jatkuvilla kokeiluilla. (Lehtinen 2015; Torkkola 2016, 113-114.)

Kvalifiointiperiaatteen lähtökohtainen ajatus on alaisten ja työprosessien kehittäminen niin pitkälle, että johtajasta tulee työyhteisössä tavallaan tarpeeton. Alaiset ovat oppineet ongelmanratkaisuissa niin taitaviksi, että johtaja voi keskittyä muihin työtehtäviin. Alaisten omatoimisten ongelmaratkaisutaitojen kehittämiseksi tulee kuitenkin tehdä pitkäjänteistä työtä. Kehitys ei tapahdu perinteisin menetelmin vaan päivittäistä toimintaa kehittävillä valmennuksilla. Parhaiten oppiminen tapahtuu lyhyillä valmennusjaksoilla. Tällöin valmentaja antaa palautetta valmennettavan toiminnasta ja ohjaa häntä kohti asetettuja tavoitteita. (Lehtinen 2015.)

Tavoitteiden asettamisessa organisaatio määrittää kaikille toiminnan tasoille yhteneväiset tavoitteet, jotka perustuvat asiakaslähtöisyyteen. Toiminnalla on pitkän tähtäimen visio, joka toimii perustana tavoitteiden asettamiselle. Pitkän tähtäimen suunnitelman mukaisesti organisaatio kehittää työntekijöitään ja prosessejaan ilman, että siitä joustetaan lyhyen tähtäimen suunnitelmien takia. Prosessien toteutuksessa on tavoitteena mm. virheettömyys ja virtauksen jatkuvuus. (Lehtinen 2015.)

Käytännön päätöksenteko tapahtuu työpisteillä eikä yrityksen johtoportaan toimesta toimistoissa. Johtajan tulee mennä työpisteille ja tutustua toimintaan. Tämän kautta päätökset pystytään tekemään oikean tiedon pohjalta eikä ainoastaan raporttien tai alaisten kertomusten pohjalta. Samalla työpisteiden työntekijät oppivat esimiehen ohjauksessa käytännön toimilla. Tälle edellytyksenä on esimiesten tuntemus alaistensa toimintatavoista ja työtehtävistä. Esimies havainnoi ja tutkii työpisteiden toimintaa pyrkien näkemään asiat todellisessa perspektiivissä. Havainnointi tehdään ennen kaikkea asiakkaan näkökulmasta, jolloin prosessien muodostama kokonaisuus hahmottuu oikein. (Lehtinen 2015; Torkkola 2016, 125–126.)

Aiemmin mainittujen osa-alueiden pohjalta muodostuu organisaation uusi toimintatapa, joka perustuu jatkuvaan toiminnan ja prosessien kehittämiseen. Käytettävän Lean-menetelmän valinta perustuu sen sopivuuteen organisaation toiminnassa. Mitä tahansa toimintamalleja ei kannata valita, vaan päätös tulee tehdä prosessien ongelmien mukaisesti. Organisaatio luo itselleen tavoitteita, joita kohti se pyrkii toiminnan vastuuttamisella, yhteistyöllä ja henkilöstön omatoimisella kyvyllä korjata ongelmia. (Torkkola 2016, 228–229.)

4 PROJEKTIN HALLINTA

Organisaatioiden päivittäisessä toiminnassa korostuu laadukas ja ammattimainen projektin hallinta aiempaa enemmän. Projektitoiminnan etuna on sen selkeä tulossuuntautuneisuus. Tällaisen projektitoiminnan edellytys on kuitenkin riittävä osaaminen ja toimivat käytännöt, jotta projektia voidaan suunnata, ohjata ja seurata. Laadukkaan projektitoiminnan avulla voidaan alentaa yrityksen tai organisaation kustannuksia, ylläpitää haluttua laatutasoa sekä parantaa kannattavuutta. Projektin onnistumisessa korostuu projektityöryhmän ja sidosryhmien johdonmukainen suuntautuminen tavoitteen toteuttamiseen ja siinä pysymiseen koko projektin ajan. Tämä on yleisin haaste organisaatioiden projektitoiminnassa, sillä monesti toiminnalle ei ole luotu systemaattista lähestymistapaa johtamiseen ja hallintaan. Projekteja käytetään monesti tilanteissa, joissa organisaation normaali työskentely ei edistä kyseisen asian edistymisessä, vaan se tarvitsee toteutuakseen oman projektityöryhmän. (Mäntyneva 2016, 9–11.)

Choudhury (1988) on nimennyt projektille tyypillisiä piirteitä:

- elinkaari: projektilla tulee olla alku- ja loppupiste
- tavoite: projektille määritetään selkeä tavoite tai tavoitteita
- resurssit: projektille määritetään rajalliset resurssit, joiden rajoissa projektia edistetään
- ryhmätyöskentely: projektissa toimitaan ryhmässä ja ryhmän jäsenet voivat tulla eri organisaatioista
- projektin vaiheet: projekti koostuu erillisistä vaiheista, joiden aikana saattaa tapahtua useita muutoksia liittyen projektikokonaisuuteen
- riski: projektit sisältävät aina epävarmuutta, jota voidaan vähentää osaavalla projektityöskentelyllä. (Ruuska 2012, 19–20.)

4.1 Projektin vaiheet

Projektin elinkaari muodostuu kolmesta vaiheesta: käynnistys-, rakennus- ja päättämisvaihe. Käynnistysvaiheessa projektille tehdään alkuvalmistelut ja sen pohjalta projektisuunnitelma. Valmisteluvaiheessa työryhmä tekee pohjatyöt projektin toteuttamiselle. Kaikki projektit eivät kuitenkaan jatka tästä eteenpäin vaan saattavat pysähtyä jo tähän vaiheeseen. (Ruuska 2012, 33–35.)

Eteenpäin jatkava projekti siirtyy suunnitteluvaiheeseen, jolloin määritetään tarkemmin sen laajuus ja tavoitteet. Toteutusvaihtoehtoja voi olla useita, mutta tässä vaiheessa organisaatio tekee valinnan sopivimman suunnitelman toteutuksesta. Projektisuunnitelman tulee sisältää projektin aikataulu, kustannukset ja resurssit mahdollisimmat yksityiskohtaisesti. (Mäntyneva 2016, 17; Ruuska 2012, 35–37.)

Toteutusvaiheessa organisaation määrittämä projektiryhmä toteuttaa projektin suunnitelman mukaisesti. Projektin suunnitelmaa ja sen toteutusta voidaan tarvittaessa muuttaa projektin aikana, jos sille nähdään tarvetta. Muilta osin toiminnassa keskitytään seuraamaan projektin etenemistä ja sille määritettyjen resurssien käyttöä. (Mäntyneva 2016, 17; Ruuska 2012, 37–39.)

Projekti päätetään sen saavutettua sille asetetut tavoitteet. Päättämisen yhteydessä tehdään kirjallinen raportti projektin toteutuksesta ja sen onnistumisesta. Raportin kirjoittamisen hyöty näkyy tulevien projektien suunnitteluissa ja toteutuksissa. Edeltävistä projekteista voidaan ottaa oppia tuleviin projekteihin. Projektin päättäminen on tärkeää, jotta siihen käytetyt resurssit vapautuvat kokonaisuudessaan takaisin linjaorganisaation käyttöön. (Mäntyneva 2016, 17–18; Ruuska 2012, 40.)

4.2 Projektin johtaminen

Projekteja yhdistää se, että ne ovat aina ainutlaatuisia, joten niiden lopputulosta on mahdotonta ennustaa täydellisesti. Myös siihen liittyvä epävarmuus asettaa ohjaukselle ja johtamiselle erityisvaatimuksia, joita ei normaalissa linjaorganisaation toiminnassa ole. Projektin edistymistä tulee seurata tarkkaavaisesti, jotta ongelmatilanteisiin ja suoranaisiin virheisiin voidaan puuttua välittömästi projektin aikana. Jos budjettia ja aikataulua ei seurata aktiivisesti, joudutaan nopeasti tilanteeseen, jossa projektitoiminta ei ole hallinnassa ja budjetti ylitetään toistuvasti. (Ruuska 2012, 29.)

Projektin hallinta on:
- suunnittelua
- päätöksentekoa
- toimeenpanoa
- ohjausta
- koordinointia
- valvontaa
- suunnan näyttämistä
- ihmisten johtamista. (Ruuska 2012, 30.)

Näistä tärkeimpänä tehtävänä pidetään ihmisten johtamista. Hyvä ihmisten johtaminen edesauttaa saavuttamaan laadukkaan ja tyydyttävän projektin lopputuloksen. Projektin hallinta voidaan jakaa kahteen erilliseen osaan: ohjausprosessiin ja toteutusprosessiin. Ohjausprosessilla tarkoitetaan projektin johtamista asetettuja vaatimuksia kohti. Toteutusprosessi pitää sisällään kaiken sen toiminnan, joka tähtää halutun lopputuloksen saavuttamiseen. Lähtökohtaisesti ohjausprosessin elementit pysyvät samanlaisina kaikissa projekteissa, mutta toteutusprosessin osat muuttuvat projektin tarpeiden mukaisesti. (Ruuska 2012, 31.)

Projektin johtaminen jaetaan karkeasti kahteen erilaiseen tekniikkaan: kovaan ja pehmeään. Kovien tekniikoiden painopisteet johtamisessa painottuvat erilaisten menetelmien ja työvälineiden hallintaan. Sen mittareita ovat yleensä kvantitatiiviset ja objektiiviset mittarit kuten aikataulut, kustannusarviot ja laadunvalvonta. Pehmeissä tekniikoissa sen sijaan painotetaan kvalitatiivisia ja subjektiivisia mittareita. Se keskittyy enemmänkin ihmisten johtamiseen, viestintään ja aktiiviseen vuorovaikutukseen. Projektin johtamisen tekniikat ovat aiemmin keskittyneet enemmän koviin malleihin, koska projekteja on toteutettu perinteisesti teknisillä aloilla, joissa mitattavuus on tärkeässä osassa. Nykyisin ihmisten johtaminen korostuu useilla aloilla ja sitä kautta erilaisten pehmeiden menetelmien merkitys on lisääntynyt. (Ruuska 2012, 32–33.)

4.3 Projektin toteutus

Projektin toteutus saattaa törmätä erilaisiin ongelmiin, jos projektitoiminnan valmisteluja ei ole tehty riittävän perusteellisesti ja laadukkaasti. Suurin osa ongelmista johtuu hallinnan ja menetelmien riittämättömyydestä. Yksi haasteista voi olla projektille määritetyn rajauksen epäselvyys. Tällöin etenkin projektiin kuulumattomia osia ei ole rajattu tarpeeksi selkeästi. Työryhmä saattaa toteuttaa projektin aikana asioita, joita ei alkuperäisissä linjauksissa oltu suunniteltu toteutettavaksi. Yleensä, jos projektin alkuperäistä linjausta muutetaan, saadaan lopputulokseksi suunniteltua huonompi tulos. (Ruuska 2012, 41–44.)

Projektiorganisaation täytyy saada tukea linjaorganisaatiolta, jotta sen toiminnalla on selkänoja johon turvautua. Linjaorganisaatiolta tulee projektissa tarvittavat resurssit, joten niiden tulee olla riittävät ja mahdollistaa onnistuminen. Organisaatiot toteuttavat usein projekteja sivutoimisesti, joten niiden resurssit ovat jo alun alkaenkin riittämättömät. Tämä aiheuttaa huonon paneutumisen projektiin ja heikon sitoutumisen sen toteuttamiseen. Tällöin projektin tavoitteiden ja aikataulujen toteutuminen alkavat pettää ja lopputuloksesta ei tule suunnitelman mukainen. (Ruuska 2012, 44–45.)

Projektin toteuttaminen tarvitsee onnistuakseen riittävät toimintaedellytykset. Projektitoiminta tarvitsee sellaiset voimavarat, joilla sen on mahdollista onnistua. Projektille lisätään yleensä voimavaroja vasta siinä vaiheessa, kun sen aikataulu alkaa pettää. Tämä ei kuitenkaan yleensä auta projektin valmistumisessa, sillä uudet osallistujat ovat yleensä tietämättömiä projektin aikana tapahtuneista asioista. Tällöin he eivät pysty auttamaan työryhmää halutun lopputuloksen saavuttamisessa. (Ruuska 2012, 48–49.)

Projektisuunnitelman ja toteutuksen merkittävimpiä osia on aikataulutus. Aikataulun avulla organisaatio voi seurata ja määrittää projektin onnistumista. Hyvän lopputuloksen edellytyksenä on selkeä ja helposti luettava aikataulu, joka sisältää riittävän tarkat määritykset tehtävistä. Projektin ongelmat alkavat monesti silloin, kun aikataulu alkaa pettää. Viivästyminen voi johtua esimerkiksi työntekijän sairauslomasta tai samaan aikaan tapahtuvista linjaorganisaation töistä, jotka menevät projektin edelle. Aikataulutukseen liittyy myös projektin elinkaaren määrittäminen. Projektitoiminnan ajalle tulee määrittää aloitus- ja päättymispäivä, jonka raamien sisäpuolella projekti toteutetaan. Projektijohtaja määrittää myös välietappeja, joita hän pystyy valvomaan ja joihin reagoida tarvittaessa. (Ruuska 2012, 51–53.)

5 TAVASTIAN NYKYTILA

Tässä luvussa käydään läpi Tavastian toiminta sekä kiinteistöbudjetoinnin prosessit. Budjetointiin liittyvät prosessit avataan lukijalle, jotta tutkimusongelman lähtökohta on selvillä. Kiinteistöbudjetointi on osa koulutuskuntayhtymän vuosibudjettia, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään vain kiinteistöbudjetoinnin prosesseihin ja toteutukseen.

Tavastian koulutuskuntayhtymä muodostuu useasta toimijasta, joita ovat: Ammattiopisto Tavastia, kansalaisopisto Vanajaveden Opisto, neljä lukiota ja Hämeenlinnan seudun oppisopimustoimisto. Toimipisteissä opiskelee yhteensä noin 16 000 opiskelijaa, joista 5 000 ammattiopistossa ja lukioissa sekä 11 000 kansalaisopistossa. Kuntayhtymän jäsenkuntia ovat: Akaa, Hattula, Hämeenlinna, Janakkala, Pälkäne ja Urjala. Koulutuskuntayhtymä Tavastia järjestää ammatillista ja yleissivistävää opetusta. Opiskelijoille tarjotaan valmiudet työelämään ja jatko-opintoihin. Tavastian tavoitteena on kehittää koulutuspalvelujaan alueen työelämän tarpeisiin. (Tavastia n.d.a; Tavastia n.d.b.)

5.1 Koulutuskuntayhtymä Tavastian kiinteistöhallinta

Kiinteistöjohtaminen ja sen painopisteet vaihtelevat yrityksittäin. Julkishallinnon puolella toiminta on hyvin pitkälle samanlaista kuin yksityisellä puolella. Yleensä julkishallinnon puolella tuoton tekeminen kiinteistöjen hallinnassa ei ole itsetarkoitus. Sillä voi olla monia muita tarpeellisia tehtäviä, kuten esimerkiksi opetustoimintaa tai sosiaalista asuntotoimintaa. Tavastian kiinteistötoiminta on pääasiassa sisäistä vuokraamista. Sisäisen vuokrauksen päävaihtoehtoja ovat markkinavuokra ja kustannusperusteinen vuokra. Markkinaperustaisen vuokran hinta muodostuu vapaiden markkinoiden hintatason mukaisesti. Kustannusperusteisessa vuokrassa hinta määritetään vuokranantajalle aiheutuneiden kustannusten mukaan. Hinnoitteluperusteena voivat olla valinnaisesti esimerkiksi hallintokulut, vakuutukset, poistot ja kiinteistön ylläpitokulut. (Leväinen 2013, 38, 84–85.)

Tavastia käyttää hinnoitteluperusteena niin sanottua pääomavuokraa, joka pitää sisällään kiinteistöomaisuuden koron, poiston ja maanvuokran. Pääomavuokraus kuuluu kustannusperusteisen vuokramallin alle. Tavastialla on käytössä erilaisia toimitiloja noin 65 000 htm^2, joista kuntayhtymä omistaa noin 52 000 htm^2 ja loput ovat vuokralla. Kiinteistöpinta-ala vastaa kooltaan noin yhdeksän jalkapallokentän kokoista aluetta, joten kiinteistöhallinnan piiriin kuuluu suurehko kiinteistömassa. Kiinteistöistä suurin osa sijaitsee Hämeenlinnassa Hattelmalantien ja Jaakonkadun kampusalueella. Muita kiinteistöjä ovat neljä lukiota Hämeenlinnassa ja lähiseudulla, Vanajaveden opisto Hämeenlinnan keskustassa sekä yksittäiset toimipisteet Turengissa ja Nuutajärvellä. Tavastia käyttää tilojen hallinnointiin

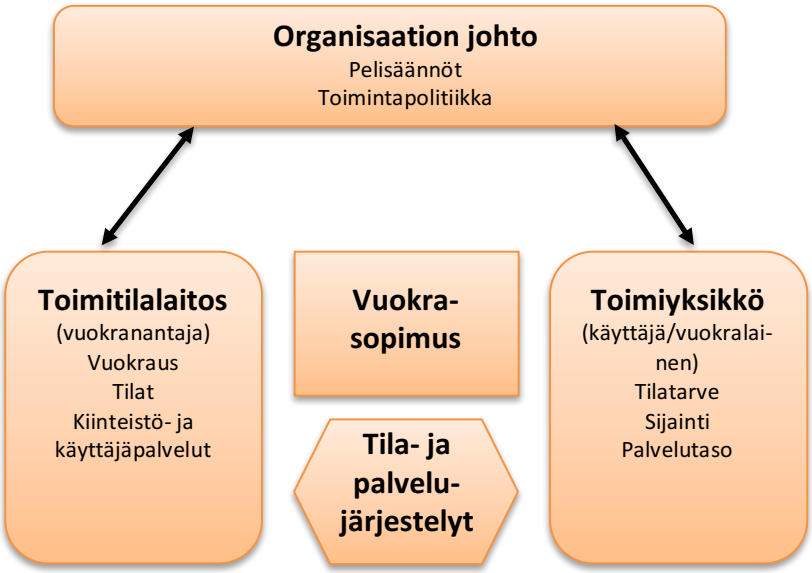
Haahtelan kiinteistöjen huoltotoimien toiminnanohjausjärjestelmää ja Kiinteistötieto-ohjelmaa, jolla toteutetaan kiinteistöjohtamista. Kiinteistöjen käyttöastetta on seurattu Winha-oppilashallintojärjestelmällä, joka on kuitenkin todettu kyseenalaiseksi. Tavastia on asettanut kiinteistöjen käyttöastetavoitteeksi 60 % arkipäivinä kello 8–16 väliselle ajalle. (Tavastia 2014.)

Tavastian kiinteistöhallinnan tavoitteena on omistaa ja vuokrata tiloja lähtökohtaisesti opetustoimintaan. Omistussuhde kiinteistöön ratkaistaan ensisijaisesti edullisuuslaskelman perusteella. Tavastia huomioi tilojen tarkoituksenmukaisuuden sekä pitkän aikavälin edullisuuden. Omia tiloja voidaan tarvittaessa vuokrata myös ulkopuolisille tahoille. Tavastian tilojen vuokraus ulospäin on kuitenkin vähäistä. Vuokratoiminnan pääpaino onkin sisäisessä vuokrauksessa. Tiloista ylläpidetään kiinteistösuunnitelmaa, jonka seurannasta vastaa yhtymähallitus. Kyseinen toimielin seuraa ja raportoi suunnitelman toteutumista, huomioi sen Tavastian päivittäisessä toiminnassa ja tiedottaa siihen liittyvistä asioista opiskelijoille sekä henkilökunnalle. (Tavastia 2014.)

5.2 Kiinteistöbudjetoinnin prosessit ja toimijat

Åkerbergin (2006, 34–37) mukaan perinteistä budjetointia pidetään merkittävänä johtamisen välineenä. Organisaatiot toteuttavat yleensä vuosibudjetoinnin säntillisesti. Sen merkitys korostuu ennen kaikkea sellaisissa organisaatioissa, joissa johto toimii erillään operatiivisesta toiminnasta. Yleensä budjetointi tehdään alhaalta ylöspäin, jossa eri osastot antavat oman osuutensa kokonaisbudjettiin. Tavastian budjetointi tapahtuu päinvastaisessa järjestyksessä. Budjetin raamit annetaan ylhäältä alaspäin, joten esimiehet ohjeistavat alaisiaan siitä, millaiset tavoitekustannukset ja tulosvaatimukset toiminnalle on määritetty.

Organisaatiot kiinnittävät nykyään enemmän huomiota pääomien käyttöön. Tämän myötä organisaatioiden sisällä kiinteistöjä käsitellään sisäisten vuokrasopimusten kautta. Sisäisen vuokrauksen perustuessa yrityksen strategiaan, tulee vuokran organisoimisessa olla mukana varsinainen tilojen omistaja, tiloja hallitseva tilalaitos sekä tilojen varsinainen käyttäjä (kuva 3.). Yrityksen johto määrittää tilojen vuokrajärjestelmän. Tämä pitää sisällään sisäisten vuokrien määrittämisperusteet. Johto keskittyy ensisijaisesti niihin pitkän aikavälin linjauksiin, joiden mukaisesti kiinteistöhallintaa toteutetaan. Tämä tarkoittaa tilalaitoksen roolin ja tehtävien määrittämistä. Myös vuokralaisten oikeudet määritetään. Vuokralainen voi esim. ostaa palveluita tilalaitoksen ohi. Tilalaitos hallitsee yrityksen toimitiloja ja vastaa sen tarvitsemista kiinteistöpalveluista. Käyttäjä sopii toimitilalaitoksen kanssa tarvitsemiensa tilojen määrät ja niihin liittyvät tarpeet. (Leväinen 2013, 82.)



Kuva 3. Psilander & Lind (1994) määrittämät sisäisen vuokran sopimussuhteet (Leväinen 2013, 83).

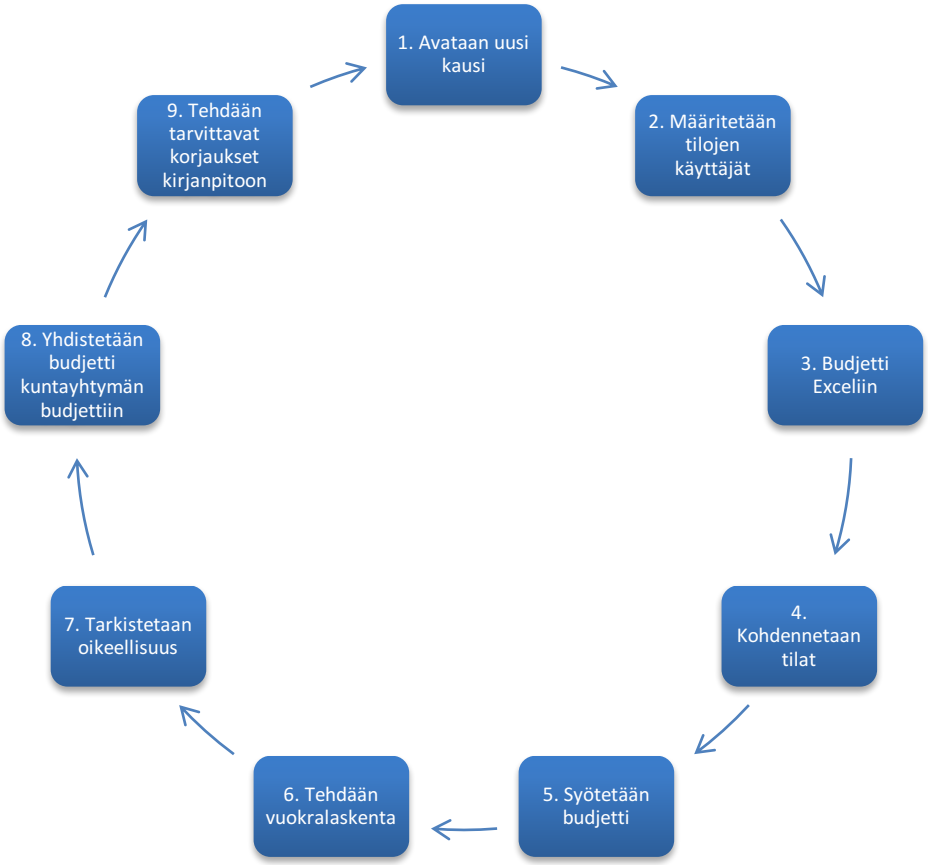
Kokonaisbudjetoinnin kannalta suurin merkitys on Tavastian saamalla yksikköhintarahoituksella, joka käsittää suurimman osan heidän saamista tulonlähteistä. Kyseinen tulo on valtiolta saatava rahoitus, joka perustuu Tavastian opiskelijamääriin. Saatu tulorahoitus määrittää budjetoinnin linjan ja suunnan. Ulospäin tapahtuvalla koulutusmyynnillä on myös kohtalainen merkitys Tavastian tulovirtaan. Viime vuosina tapahtuneet koulutusreformit ja niihin liittyneet rahoitusmallimuutokset ovat tuoneet haasteita budjetoinnin toteuttamiseen. Tämä on hidastuttanut budjetin valmistumista ja tehnyt siitä epävarmemman ennen tulorahoituksen varmistumista. Loppuvuodesta julkaistut kunnalliset kiinteistöverot ovat tuoneet myös haasteita sisäisten vuokrien määrittämiseen. Tavastian henkilöstökulut ovat merkittävin osa heidän kuluistaan. Muita kuluja ovat palveluiden ostot ja vuokramenot, mutta ne ovat vain pieni osa Tavastian vuosittaisista kulueristä. Vuosittain pienenevä tulorahoitus ja samaan aikaan kasvavat kiinteistökulut ovat saaneet koulutuspäälliköt tarkemmiksi käyttämiensä tilojen suhteen. Tällöin Tavastian kiinteistötarjonnan tulee pysyä laadukkaana ja tarkoituksenmukaisena eri koulutusaloille.

Tavastian kiinteistöbudjetointi on yksi osa-alue koulutuskuntayhtymän kokonaisbudjetista. Kiinteistöbudjetoinnin vaiheet koostuvat kolmesta päävaiheesta: budjetoinnin esivalmistelut, budjetoinnin toimenpidevaiheet ja tilikauden seuranta. Budjetointiprosessi käynnistyy vuosittain elokuussa, jonka jälkeen aktiivinen toiminta jatkuu vuodenvaihteeseen saakka. Tilikauden ensimmäisen puolen vuoden aikana prosessissa tapahtuu ainoastaan tilikauden seurantaa. Tämä tarkoittaa mahdollisten vuokrasopimusten muuttamista Kiinteistötiedon järjestelmään sekä kirjauksia kirjanpitoon. Muilta osin budjetti pysyy tilikauden ajan vakiona.

Budjetoinnin esivalmistelut:
- avataan Kiinteistötietoon uusi kausi ja lisätään ohjaustiedot
- määritetään kiinteistöissä olevien tilojen käyttäjät
- tehdään budjetti Exceliin.

Budjetoinnin toimenpidevaiheet:
- kohdennetaan tilat Kiinteistötiedossa
- syötetään budjetti järjestelmään
- tehdään vuokralaskenta
- käydään läpi vuokrasopimukset ja niiden oikeellisuus
- yhdistetään kiinteistöbudjetti kuntayhtymän kokonaisbudjettiin.

Tilikauden seuranta:
- tehdään kirjanpidollinen korjaus, jos tilojen sopimuksissa tapahtuu muutoksia.



Kuva 4. Kiinteistöbudjetoinnin vuosikierto.

Tavastian tilahallinta toteutetaan sisäisillä vuokrasopimuksilla, joiden kautta suurin osa tiloista vuokrataan nimellisesti eri koulutusaloille ja muille organisaation sisäisille toimijoille. Tavastian sisäisissä vuokrasopi-

muksissa ei tapahdu konkreettista rahaliikennettä talon sisällä. Koulutusalojen budjetoinnista vastaavat koulutuspäälliköt. Heille Tavastian tilahallinnassa tehdyillä valinnoilla on suuri merkitys. Kiinteistöjen vuokramaksuihin käytetyt rahat ovat suoraan pois koulutuksen käyttövaroista. Ammattiopisto Tavastialla toimii tällä hetkellä 10 koulutuspäällikköä, joiden kanssa budjetointiprosessin tilahallintaa käydään läpi. Kiinteistöbudjetoinnin yksi eniten aikaa vievistä osuuksista on tilojen läpikäyminen koulutuspäälliköiden kanssa. Tällöin koulutuspäälliköt käyvät taloushallinnon kanssa läpi tarvitsemiaan tiloja.

Budjetointiprosessin toteutuksesta ja sen onnistumisesta vastaa Tavastian talousjohtaja. Budjetoinnin raamit ja päälinjaukset tulevat koulutuskuntayhtymän hallitukselta ja sen toimivalta johdolta. Kiinteistöbudjetoinnin prosesseissa suurin vastuu ja työmäärä kohdistuvat taloushallinnon työntekijöille. Budjetoinnin prosesseja tekevät laskentapäällikkö ja taloussihteeri, joita johtavat talousjohtaja ja kiinteistöpäällikkö. Suurin osa käytännön töistä kohdistuu laskentapäällikön ja taloussihteerin vastuulle. He käyvät läpi tilakartat, Excelin laskennat ja Kiinteistötiedon kirjaukset. Tavastia käy budjetoinnin alkuvaiheessa koulutuspäälliköiden kanssa tuloskeskustelut. Keskusteluissa määritetään tuleva budjetti, tilavalinnat ja kiinteistöjen vuokrasopimukset. Samalla käydään läpi kiinteistöihin liittyvät tarpeet, jotka voivat sisältää peruskorjausta tai muutostyötä tilojen osalta. Tilatarpeiden perusteella käyttäjille lasketaan sisäiset vuokrahinnat. Tämän jälkeen kiinteistöistä tehdään vuokrasopimukset, jotka kirjataan Kiinteistötietoon. Kyseisen ohjelman käytön hallitsee ainoastaan taloussihteeri sekä osittain kiinteistöpäällikkö ja taloussihteeri. Tavastian taloushallinnossa työskentelee alle viisi työntekijää.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämän opinnäytetyön tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusongelma saattaa muuttua tutkimuksen edetessä. Sen tavoitteena on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuskohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 126, 161–162.)

Opinnäytetyö tehtiin osallistuvana tutkimuksena. Sen tavoitteena on löytää organisaation kiinteistöbudjetointiprosesseissa olevia ongelmia, ratkaista niitä sekä luoda pysyviä muutoksia Tavastian toimintatapoihin. Tutkimuksessa ilmiötä tarkastellaan sisältä päin, analysoidaan sitä ja tarjotaan toimeksiantajalle ratkaisuja. Luonteenomaista toimintatutkimukselle on pyrkimys muutokseen tutkimuskohteessa. Tutkimuksessa on mukana henkilöitä, jotka osallistuvat aktiivisesti Tavastian kiinteistöbudjetointiin. Haastateltavat henkilöt ovat päässeet myös aktiivisesti kehittämään ratkaisuja ongelmiin, sillä teemahaastattelun kysymykset ovat antaneet jokaiselle mahdollisuuden kertoa näkemyksiään prosessien kehittämisestä.

Tutkimuksessa on myös tiettyjä tapaustutkimuksen piirteitä, sillä siinä pyritään pääsemään mahdollisimman syvälle budjetointiprosessin ilmiöön ja tuomaan siihen kehittämisehdotuksia. Kyseinen tutkimusmuoto sopisi erinomaisesti kyseisen tutkimuksen tutkimusstrategiaksi. Tämä tutkimus pyrkii kuitenkin saamaan Tavastian henkilökunnan kertomaan aktiivisesti omia näkemyksiään prosessien kehittämisestä ja osallistuttamaan heidät siihen, joten tutkimusmetodiksi on valittu osallistuva tutkimustapa.

Tutkija on käynyt useita keskusteluja toimeksiantajan kanssa ennen varsinaisen tutkimustyön aloittamista. Näiden haastattelujen pohjalta tutkija on päässyt syventymään tutkimusongelman lähtökohtiin ja määrittämään tutkimuksessa käytettävää tietoperustaa. Keskustelut ovat tapahtuneet syksyllä 2016 sekä alkukeväästä 2017. Näiden lisäksi tutkija on ollut havainnoimassa budjetointiprosessin toteutusta syksyllä 2016 yhden kerran. Tutkimuksessa on käytetty myös Tavastian kokonaisbudjetoinnin prosessikuvauksia, joiden perusteella on päästy syvemmälle kiinteistöbudjetoinnin nykytilaan ja toteutustapaan.

6.1 Havainnointi

Alustavan tutkimusongelman muodostumisen jälkeen tutkija toteutti strukturoimattoman havainnoinnin. Havainnoinnin aiheena oli Tavastian kiinteistöbudjetoinnin toteutus ja se tapahtui 17.10.2016. Tavoitteena oli päästä seuraamaan kiinteistöbudjetoinnin laskentavaihetta ja vuokrasopi-

musten kirjaamista. Havainnoinnissa budjetointiin osallistuivat laskentapäällikkö ja taloussihteeri. Havainnoinnista on tehty muistiinpanoja tutkijan avuksi, joita on käytetty tutkimusongelman ja -kysymysten päättämisessä.

Havainnointi on tutkimusmetodi, jossa tutkija pääsee havainnoimaan tutkittavaa kohdetta luonnollisessa ympäristössä ja seuraamaan sen käyttäytymistä. Sitä voidaan käyttää yksittäisenä tutkimusmetodina tai sillä voidaan tukea esimerkiksi tutkimushaastattelua sen osana. Havainnointia ei tehdä satunnaisena katseluna vaan se toteutetaan systemaattisena tarkkailuna. Se voidaan toteuttaa ulkopuolisen tarkkailijan roolissa tai toimimalla aktiivisesti mukana. Tekniikka, jota havainnoinnissa käytetään, vaihtelee strukturoidun ja strukturoimattoman mallin välillä. Strukturoidussa tekniikassa havainnoija toimii ennalta jäsennellyn ongelman pohjalta ja siinä käytetään kehityskohteeseen liitettyjä luokitteluja. Strukturoimattomassa havainnoinnissa jätetään tiedon saamisen mahdollisuudet laajaksi, joten sitä ei rajata liiaksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 114–116.)

6.2 Teemahaastattelut

Tutkimushaastatteluun osallistui kuusi Tavastian kiinteistöbudjetointiin läheisesti sidoksissa olevaa työntekijää. Haastateltavat toimivat budjetointiprosessin johtotehtävissä, prosessiin osittain osallistuvina ja prosessin toteuttajana. Jokainen haastateltavista työskentelee Tavastian organisaatiossa. Haastattelut tapahtuivat 16.5.–30.5.2017 välisenä aikana. Jokainen haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Kysymykset olivat teoriaan pohjautuvia. Haastateltaville jätettiin myös mahdollisuus kertoa näkemyksiään kysymysten ulkopuolelta. Jokainen haastattelu pidettiin kahdenkeskeisenä, jotta jokainen pääsi yksilönä kertomaan näkemyksensä budjetoinnin prosesseista ja niihin liittyvistä ongelmista. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Ne toteutettiin työntekijöiden omissa toimistoissa, jotta häiriötekijät pysyivät mahdollisimman vähäisinä. Ainoastaan kiinteistöpäällikön haastattelu toteutettiin avoimessa tilassa Tavastian kahvion kabinettitilassa. Haastatteluiden pituudet olivat 12–70 minuuttia. Jokainen haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin tutkimuksen analysointivaihetta varten.

Puolistrukturoidulla teemahaastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jossa keskusteltavat teemat ovat ennalta valitut ja keskustelua käydään niiden pohjalta. Haastattelija voi vaihtaa kysymyksien järjestystä sekä muuttaa niiden sanamuotoja halutulla tavalla. Haastattelua voidaan muuttaa myös kysymyksien osalta niin, että haastattelusta jätetään kokonaisia kysymyksiä kysymättä tai keskusteluun tuodaan uusia kysymyksiä mukaan alkuperäisen suunnitelman ulkopuolelta. (Ojasalo ym. 2014, 108.)

Haastattelun kysymysrunko perustui kolmeen erilliseen teemaan, jotka nousivat esiin havainnoinnista ja toimeksiantajan kanssa käydyistä keskusteluista. Teemat olivat: projektin hallinta, henkilöstöjohtaminen ja työn tehokkuus. Projektin hallinta -teeman tavoitteena oli selvittää budjetoinnin toteutustapa ja sen toimivuus prosessin läpiviennissä. Kysymyksissä käytiin läpi organisaation sopivuutta budjetointiprosessiin sekä keskusteltiin linja- ja projektiorganisaatioiden sopivuudesta Tavastialle. Teemassa keskusteltiin myös työntekijöiden budjetoinnin vaiheiden osaamisesta, niiden aikataulutuksesta sekä sen seurannasta. Haastateltaville annettiin mahdollisuus pohtia prosessin toteuttamista projektimuotoisena kokonaisuutena.

Henkilöstöjohtamisen teeman tavoitteena oli selvittää organisaation johtamisen ja viestinnän mallit. Haastateltavilta kysyttiin budjetoinnin johtamisesta, esimiestoiminnasta ja motivaatiotekijöistä. Tutkimuksen kannalta haluttiin selvittää budjetoinnin johtamismalli, kuka sitä johtaa ja miten ohjaaminen tapahtuu. Haastatteluissa keskusteltiin myös organisaation viestintämallista. Tavoitteena oli selvittää, millainen viestintäkulttuuri Tavastialla on budjetointiprosessissa ja onko viestinnälle luotu säännöt.

Viimeinen osio haastattelusta käsitteli työn tehokkuutta. Teeman tavoitteena oli löytää vastauksia budjetointiprosessin tehokkuuteen ja sen jatkokehittämiseen organisaatiossa. Tavoitteena oli tunnistaa mahdollisia toimintaa hidastavia tekijöitä, kuten pullonkauloja tai muita piiloon jääviä hidasteita. Teeman johtolankana oli Leanin oppien hyödyntäminen asiantuntijaorganisaation toiminnassa. Lopuksi haastateltavilta kysyttiin omia näkemyksiä budjetointiprosessin muuttamisesta tai sen kehittämisestä haluttuun suuntaan.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi havainnoinnista ja tutkimushaastatteluista saatuja tuloksia. Tutkimuksen alkuvaiheessa toteutettu havainnointi antoi tietoa kiinteistöbudjetoinnin käytännön toteutuksesta ja sen ongelmista. Havainnointi auttoi tutkimuksen ongelmien hahmottamisessa ja tutkimusmenetelmän valinnassa. Havainnointitapahtumassa oli mukana laskentapäällikkö ja taloussihteeri. Havainnoinnissa ilmeni osallistujien haasteet Kiinteistötiedon käyttämisessä. Meneillään oleva budjetointiprosessin vaihe oli hyvin tiedossa, mutta ohjelmiston hallinta ja ymmärrys veivät osallistujilta aikaa. Teemahaastatteluiden perusosasta selvisi budjetointiprosessiin osallistuvien henkilöiden tuntemus vastaavien henkilöiden roolista. Jokainen haastateltava osasi nimetä vastuuhenkilöt oikein. Vastaajat tiesivät, että organisaation toimenkuvat ja vastuukaaviot olivat löydettävissä Tavastian sisäisestä järjestelmästä. Haastateltavien vastaukset olivat kohtalaisen yhtenevät keskenään, joskin osassa teemoista vastaajat näkivät asioita toisin.

7.1 Projektin hallinta

1. Toteutetaanko budjetointiprosessi projektina?

> Me tehdään se kaiken, minä sanon tämän rehellisesti, me tehdään se kaiken muun toiminnan ohella, kauhealla vauhdilla ja siinä se sitten on.
>
> Haastateltava

Haastateltavien mielestä budjetointiprosessia ei toteuteta projektina. He näkivät prosessin toteutuvan linjaorganisaation normaalin toiminnan kautta. Osa vastaajista koki nykyisen toimintamallin haasteellisena aikataulun ja budjetoinnin toteuttamisen osalta.

2. Onko organisaatio oikeanlainen budjetointiprosessiin?

> Ei se ole, kun ei se ole toiminut. Tuohon on helppo vastata. Se ei kyllä toimi erityisen hyvin, mutta se voisi olla, jos se saataisiin tämän prosessin tökkiviltä osilta toimimaan.
>
> Haastateltava

Vastauksien perusteella osa haastateltavista koki tarvetta pohtia toiminnan muuttamista enemmän projektitoiminnan suuntaan. He näkivät linjaorganisaation joustavan huonosti muuttuvien tilanteiden edessä. Osa vastaajista uskoi projektin aikataulutuksen ja kontrolloinnin olevan helpompaa projektimallissa. Haastateltavat kokivat budjetointiprosessin aikatau-

lun pettävän suunnitellusta aikataulusta. Tämän kehittämiseksi osa haastateltavista ehdotti projektityöryhmän perustamista, jotta kokonaisuus olisi prosessiin osallistuville selkeämpi. Myös budjetoinnin toteutukselle toivottiin tiukempaa aikataulua.

3. Koetko, että budjetointi pitäisi toteuttaa erillisenä projektina?

> Se olisi varmaan ihan hyvä ja sopisi siihen. Ainakin niin, että se otettaisiin ainakin vähän tiukemmin suunnitteluun.
>
> Haastateltava

Moni vastaajista toivoi projektityöryhmän perustamista budjetointiprosessin toteuttamiseen. Haastatteluista ilmeni myös, että budjetointiprosessin uskotaan onnistuvan linjaorganisaation kautta. Suurimmat epäilyt budjetoinnissa koskivat Kiinteistötieto-ohjelman käyttöä. Osa haastateltavista koki ohjelman häiritsevän budjetointiprosessia ja tuhlaavan käytössä olevia resursseja. Vaihtoehtona Kiinteistötiedolle pidettiin Excelin käyttämistä laskennan toteutuksessa.

4. Oletteko keskustelleet budjetoinnin eri vaiheista?

> Ei olla itse asiassa erityisemmin keskusteltu. Se ei välttämättä ole kaikille aivan selvä. Jäin sitä miettimään, että kuinka jumittuneita me olemme siihen vanhaan tekemiseen, jossa uskotaan tämän menevän tuosta vaan.
>
> Haastateltava

Haastateltavat kokivat, että budjetointiprosessin tiedottaminen pettää. Ongelmana nähtiin budjetoinnin vaiheiden ja etenemisen tiedotus. Haastateltavat haluaisivat käydä keskustelua budjetoinnin vaiheista kaikkien osapuolten kanssa hyvän yhteisymmärryksen saavuttamiseksi. Tehdyistä päätöksistä tulisi tiedottaa mahdollisimman nopeasti ja tarkasti. Haastatteluissa keskusteltiin myös yhteisistä tiedotteista. Moni vastanneista koki tarpeelliseksi saada tietoa mahdollisimman usein, mutta osa toivoi tilannetiedotuksia ainoastaan muutaman kerran budjetoinnin aikana. Haastateltavat kuitenkin toivoivat tietoa budjetoinnin etenemisestä, ongelmista ja päätöksistä. Osa haastateltavista koki saavansa liian vähän aikaa ja resursseja budjetointiprosessiin. Heidän mukaan budjetoinnin odotetaan valmistuvan kaiken muun työn ohessa.

7.2 Henkilöstöjohtaminen

1. Tapahtuuko budjetoinnissa selkeää johtamista?

> Budjetointi muodostuu pienistä palasista ja ehkä se kokonaisbudjetoinnin hallitseminen on jollain tapaa hallinnassa ja

> johdettu. Tämä kiinteistöbudjetointi ei kuitenkaan. Tämän vaan odotetaan valmistuvan määräaikana.
>
> Haastateltava

Haastateltavat eivät havainneet esimiesten lähijohtamista budjetointiprosessissa. Monet eivät kuitenkaan pitäneet sitä erityisen tärkeänä. Osa haastateltavista koki ulkoisen talouspaineen ohjaavan budjetointiprosessin toimintaa. Heidän näkemyksensä mukaan ulkoapäin tuleva taloudenohjaus saa budjetointiprosessissa mukana olevat toimimaan automaattisesti yhteisen hyvän eteen. Konkreettisen lähiesimiestoiminnan osalta ilmeni kuitenkin puutteita. Budjetin odotettiin valmistuvan automaattisesti määräaikaan mennessä ilman selvää johdon kontrollia.

2. Kuka johtaa budjetointiprosessia?

> Kyllä se taloushallinto on, joka johtaa tätä. Talousjohtaja Reijo Lehtonen johtaa ja laskentapäällikkö Riikka Ingström on mukana tekemässä sitä.
>
> Haastateltava

Haastateltavien mukaan budjetoinnin kokonaisuus on Tavastian johtoryhmällä ja taloushallinnolla hallussa. Budjetointiprosessi muodostuu useista budjetoinnin osista. Myöhemmässä vaiheessa ne nivoutuvat yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Osa vastaajista koki tämän haasteelliseksi tavaksi toimia. Toiset näkivät sen luontevana osana budjetointiprosessia. He eivät nähneet tarvetta tietää muiden prosessien etenemisestä, jos se ei häiritse oman osuuden valmistumista. Tavastian budjetoinnin suuntaviivojen määrittämiseen olisi hyvä perustaa johtoryhmä. Tällöin eri osastot pääsisivät kertomaan näkemyksensä ja kuulemaan ylempää määritetyt linjaukset.

3. Millainen viestintämalli budjetoinnissa on käytössä?

> Kaikki mahdolliset viestintäkanavat, mutta kyllä meillä on enemmänkin henkilön oman roolin mukainen. Meillä on osa valinnut omia viestintäkanavia. Toiset asioivat puhelimella ja toiset sähköpostilla.
>
> Haastateltava

Viestinnän osalta haastateltavat toivoivat budjetointiprosessin yhteistiedottamista. Tällä hetkellä Tavastian viestintä on monelta osin kahdenkeskeistä viestintää, mitä toteutetaan kasvotusten, sähköpostilla ja puhelimella. Jokainen haastateltava piti nykyisiä muotoja hyvinä ja toimivina. Haastatteluissa kuitenkin toivottiin enemmän ryhmäviestejä, jolloin asianosaiset voisivat seurata prosessiin liittyviä keskusteluita. Nämä olisivat lähtökohtaisesti sähköposteja, joiden kautta työntekijät voisivat seurata heitä koskevia asioita ja teemoja. Vastauksista selvisi myös puute Tavastian viestinnässä. Heillä ei ole yhteisiä viestinnän sääntöjä, vaan jokainen käyttää haluamiaan malleja ja tapoja viestimisessä.

4. Onko henkilöstö motivoitunut tekemään budjetoinnin?

> Siinä tulee välillä sellaisia kiireisiä jaksoja, joissa tuntuu, että jos on liikaa tekemistä, niin sitten tehdään ne helpoimmat. Ja sitten jää ne vaikeimmat jutut, niitä ei ratkota tänään, huomenna eikä ehkä ensi viikollakaan. Sitten ollaan siinä tilanteessa, että nyt on vaan pakko.
>
> Haastateltava

Haastatteluissa keskusteltiin henkilöstön motivaatiosta osallistua kiinteistöbudjetointiin. Osa vastanneista koki budjetoinnin tapahtuvan muiden töiden ohessa lähes yksilötyönä. Tällöin toiminnasta puuttuu tietynlainen ryhmille luontainen yhteishenki. Osalle vastaajista budjetointiprosessi tapahtuu luonnollisena osana omaa vuosikelloa, joten sen tekeminen onnistuu ilman erityistä motivointia. Muutama haastateltava kertoi haluavansa olla budjetointiprosessin ulkopuolella. Vastauksien perusteella motivaation puute liittyy myös Kiinteistötiedon hallintaan ja oppimiseen liittyviin asioihin. Kiinteistötietoa käyttävät henkilöt eivät kokeneet ohjelmaa mielekkääksi, mikä heikentää motivaatiota sen käyttämiseen.

5. Saavatko budjetointiin osallistuvat työntekijät tukea esimiehiltä ongelmatilanteissa?

> Sanoisin, että ihan kohtuullisesti tai aika suuresti, mutta esimerkiksi Kiinteistötiedon osalta me kyllä nostamme kädet aika nopeasti ylös ja otetaan Haahtelaan yhteyttä.
>
> Haastateltava

Haastateltavat kokivat saavansa ongelmatilanteissa apua esimiehiltään tai työkavereiltaan. Kaikissa haastatteluissa korostui Tavastian hyvä yhteishenki. Vastauksissa mainittiin matala kynnys avun pyytämiseen ja antamiseen. Ainoa ongelma avun saamisessa oli Kiinteistötiedon kohdalla. Näissä tilanteissa talon sisältä ei löydy osaamista, jotta ongelmat voitaisiin ratkaista Tavastian sisällä. Tällöin työntekijät ottavat yhteyttä Haahtelan asiakastukeen.

6. Onko henkilöstö tietoinen missä vaiheessa budjetointi on menossa?

> En osaa sanoa muiden puolesta, mutta minä en ehdi sitä erityisemmin seuraamaan. Arki menee kaiken muun edelle. Asiat käydään läpi, tehdään budjetti ja se on siinä.
>
> Haastateltava

Haastateltavat henkilöt eivät halunneet jäädä tärkeiden asioiden ulkopuolelle. He haluavat tietää asioista mahdollisimman nopeasti. Yleisin valituksen kohde viestinnässä on tiedon panttaaminen. Moni vastanneista koki

kuitenkin saavansa tiedon normaalin kanssakäymisen välityksellä. Haastateltavat toivoivat prosessiin osallistuville henkilöille lähetettäviä tiedotteita. Osa vastanneista toivoi kuukausittaisia tiedotteita. Toiset toivoivat ainoastaan neljännesvuosittain jaettavia yleistiedotteita. Tiedotteiden tarkoitus on kertoa budjetointiprosessin osapuolille sen etenemisestä ja samalla jakaa tietoa kaikista budjetointiin liittyvistä asioista.

7.3 Työn tehokkuus

1. Onko budjetointiprosessi tehokas?

> Ei se varmaan ole tehokas. Aikaa menee turhaan työhön ja sitten aikaa menee aivan liikaa sellaiseen asioiden selvittelyyn ja väärän tai poissaolevan tiedon etsimiseen. Tämä prosessi pitäisi olla paljon nopeammin valmis, kun mitä se nyt on.
>
> Haastateltava

Haastateltavien vastaukset jakautuivat kahtia keskustelussa kiinteistöbudjetointiprosessin tehokkuudesta. Henkilöt, jotka eivät osallistu budjetoinnin tietoteknisiin vaiheisiin, kokivat prosessin toteutuvan tehokkaasti. Tavastian taloushallinnon työntekijät näkivät vastaavasti prosessin etenemisen ja tehokkuuden heikkona. Syy tehottomuuteen on heidän mielestään budjetoinnin vuosittainen myöhästyminen sille asetetusta aikataulusta. Toteutuksen epäselvät kohdat aiheuttavat prosessin pysähtymisen. Vastauksissa mainittiin: tehottomuus, asioiden uudelleen toistaminen, lisäarvoa tuottamattomien osuuksien olemassaolo ja osittainen motivaation puute. Moni epäili myös Kiinteistötiedon käytön järkevyyttä Tavastian kaltaisen organisaation kiinteistöhallinnassa. Ohjelmaa pidettiin epäselvänä ja sen käyttöliittymän hallintaa vaikeana. Taloushallinnon ulkopuolella työskentelevät ihmiset tiedostivat taloushallinnon toiminnan viivästymiset. He kuitenkin kokivat oman osuutensa toimivan hyvin, tehokkaasti ja pienillä resursseilla. Toiminnan tehokkuuden kannalta haasteita luo suunnitelmien lyhytjänteisyys. Tavastia ei pysty suunnittelemaan toimintaansa useiden vuosien päähän, koska toiminnan painopisteet ja tulorahoitus saattavat muuttua lyhyellä varoitusajalla.

2. Mitkä tekijät hidastavat budjetoinnin etenemistä?

> Oikeastaan se, että meillä on toimintatapa, jossa on totuttu tekemään asiat sittenkin ehkä väärään aikaan vuodesta. Sellainen selkeä aikataulutus siitä puuttuu. Näin vain tehdään.
>
> Haastateltava

Syitä budjetointiprosessin viivästymiselle oli haastateltavien mielestä useita. Moni haastateltavista piti budjetoinnin aikataulua vaillinaisena tai

prosessin toteutusjärjestystä vääränä. Väärällä toteutusjärjestyksellä viitattiin Tavastian tapaan odottaa tiettyjen vaiheiden varmistumista, ennen kuin tiettyjä prosessin osia toteutetaan. Haastattelussa pohdittiin prosessin vaiheiden järjestyksen muuttamista ja budjetoinnin aloittamista nykyistä aiemmin. Osa haastateltavista uskoi budjetoinnin valmistuvan ajallaan, jos sen aikataulu olisi selkeä ja sen osa-alueiden valmistumisesta pidettäisiin kiinni.

3. Onko budjetointiprosessin pullonkauloista keskusteltu?

> Arvioisin, että aina ei ehditä tekemään. Henkilöstön määrä vaikuttaa siihen. Kuka sitä sitten tekee, niin jos siellä on esimerkiksi yksi henkilö, niin kyllähän sen ymmärtää, että tämän kokoisessa talossa se voi vähän venähtää.
>
> Haastateltava

Budjetointiprosessin pullonkauloista keskusteltaessa jakolinja syntyi taloushallinnon työntekijöiden ja muiden osallistujien välille. Taloushallinnon ulkopuoliset henkilöt kokivat onnistuvansa omassa osuudessa hyvin ja ajallaan. He tarvitsevat vain oleelliset budjetoinnin tiedot ja varmuuden asioiden toteutumisesta sovitulla tavalla. He osallistuvat budjetointiprosessiin vain tietyissä prosesseissa; valmistavat oman osuutensa kokonaisuudesta ja odottavat budjetin muiden osien valmistumista. Taloushallinnon työntekijät näkivät potentiaalisia pullonkauloja useissa kohdissa. Yhtenä esimerkkinä mainittiin tilavarauksista käytävä keskustelu, jossa toinen koulutuspäällikkö ei koe tarvitsevansa yhteistä vuokratilaa niin paljon kuin toinen samaa tilaa vuokraava koulutuspäällikkö. Tällöin asiasta täytyy keskustella molempien koulutuspäälliköiden kanssa ennen prosessin jatkamista. Kyseisiä tilanteita saattaa tulla budjetointiprosessin aikana useasti. Ongelmana nähtiin myös budjetoinnin tehtävämäärän kohdistuminen taloushallinnon muutamalle työntekijöille. Tämä kasvattaa kyseisten henkilöiden työkuomaa ja lisää stressin määrää. Pelkästään yhden henkilön poissaolo voi pysäyttää budjetointiprosessin etenemisen tiettyihin kriittisiin kohtiin.

4. Kuinka kehittäisit budjetointiprosessia?

> Yksi asia on selkeästi se, että toiminta pitää jollain tavalla aikatauluttaa selkeästi. Valmista pitää tulla, tiettyjen juttujen pitää olla valmiita. Ne voivat olla vielä raakileita, mutta jonkinlainen tieto tulee olla olemassa.
>
> Haastateltava

> Ensimmäiseksi muuttaisin meidän aikataulua niin, että me tekisimme sitä jo aikaisemmin. Se olisi kaikkein helpoin muuttaa.
>
> Haastateltava

> Olisi se aikataulutus, osaaminen ja viestintä, niin meidän touhu olisi paremmalla tolalla kuin mitä se on ollut tähän asti.
>
> Haastateltava

Haastattelun loppuvaiheessa haastateltavien kanssa keskusteltiin budjetointiprosessin kehittämisestä. Merkittävimmät esille nousseet ajatukset olivat aikataulutuksen ja tiedottamisen kehittäminen. Aikataulujen osalta mainittiin pitävyys. Haastateltavat toivoivat prosessille tarkkaa aikataulua, josta pidetään kiinni. Tällöin prosessia viedään eteenpäin, vaikka sen osat ovat osittain keskeneräisiä. Myös budjetoinnin kokonaisprosessin aloittamista jo aiemmin toivottiin vastauksissa. Tämä purkaisi pahinta painetta taloushallinnon työntekijöiden kohdalta syksyn kiireisimmällä ajanjaksolla. Tällöin budjetointiprosessiin olisi parempi mahdollisuus keskittyä kunnolla. Tiedottamisen osalta haastateltavat toistivat aiemmin mainitsemansa toiveen yhteisten tiedotteiden osalta. Esimerkiksi tiedotteet budjetoinnin etenemisestä ja siitä tehdyistä päätöksistä olisivat vastaajille tärkeitä.

5. Millaisilla toimenpiteillä budjetointiprosessin saisi toimimaan paremmin?

> Siihen on aika vaikeaa päästä kiinni, jos vain kerran vuodessa tekee jotain siellä. Se on aina kuin aloittaisi uudelleen alusta uudella ohjelmalla.
>
> Haastateltava

> Uskoisin, että sitä taloushallinnon budjetin rakentamista pitäisi jotenkin kehittää. Auttaisiko, jos siellä olisi useampi henkilö tekemässä sitä tai joku tiimi, joka sen rakentaa.
>
> Haastateltava

> Jos me pitäydytään tässä Kiinteistötieto-ohjelmassa, niin olisi hyvä, että siinä olisi useampia osaajia, jotka hallitsisivat järjestelmän käytön siltä osin, kun on tarpeellista.
>
> Haastateltava

Taloushallinnon työntekijät toivoivat parempaa osaamista Kiinteistötiedon käyttöön. Kiinteistötiedon käyttöliittymän hallinta ja budjetointiprosessiin liittyvien vaiheiden toteuttaminen kyseisellä ohjelmalla olivat epäselviä monin osin. Haastatteluiden perusteella kyseisellä ohjelmalla kulutetaan paljon aikaa käytännön tehtäviin. Ohjelman monet toiminnot ja työvaiheet olivat epäselviä. Työntekijät saattavat tehdä useita työvaiheita turhaan. Yksi ongelma ohjelman hallinnan kannalta oli Haahtelan huono asiakastuki. Tavastialla ei ole käytettävissä havainnollistavia opetusmateriaaleja Kiinteistötiedon hallintaan. Vastauksissa toivottiin esimerkiksi opetusvideoita ohjelman käytöstä. Haastateltavien mukaan Kiinteistötiedon käytössä ongelmallista on sen harvat käyttökerrat. Ohjelmaa käytetään ainoastaan syksyn kiinteistöbudjetoinnin yhteydessä. Tämän seurauksena ohjelman

parissa työskentelevät ihmiset eivät muista kunnolla ohjelman toimintaan liittyviä asioita joutuen kertaamaan niitä joka syksy. Heidän näkemyksensä mukaan ratkaisuna ohjelman hallitsemiselle olisi lisäkoulutus ja osaavien henkilöiden lisääminen organisaatiossa. Moni haastateltavista harmitteli myös Kiinteistötiedon vähäistä hyödyntämistä. He kokivat ohjelman käytön olevan nyt puoliteholla. Haastattelussa ehdotettiin tiimin rakentamista Kiinteistötiedon ympärille, jotta tietopohja lisääntyisi ja budjetointiprosessi saataisiin ajoissa valmiiksi.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Haastattelujen perusteella Tavastialla on monia asioita kunnossa kiinteistöbudjetoinnin prosessien osalta. Jokainen haastateltava kehui organisaation yhteishenkeä, auttamisen kulttuuria ja avoimuutta. Tämä helpottaa budjetointiprosessin ongelmien korjaamisessa. Positiivista oli myös ongelmien rajoittuminen kohtalaisen pieneen budjetoinnin osa-alueeseen. Tavastia on myös selkeästi kiinnostunut saamaan budjetointiprosessin toimimaan. Tämä on helpottanut tutkijan tehtävää niin havainnoinnin, haastatteluiden kuin analysoimisen osalta. Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen keskeiset tulokset, tutkimuksen luotettavuus ja mahdolliset jatkotutkimukset. Tutkija kirjoittaa lopuksi myös itsearvioinnin tutkimuksen teosta.

8.1 Keskeiset tulokset

Tässä tutkimuksessa oli neljä tutkimuskysymystä, jotka linjasivat opinnäytetyön empiiristä osaa. Tutkimuksen pääkysymys oli: miksi Tavastian kiinteistöbudjetointiprosessi ei toteudu suunnitelman mukaisesti? Pääkysymyksen pohjalta tutkimuksessa käytettiin kolmea tarkentavaa alakysymystä: miten Tavastia toteuttaa kiinteistöbudjetoinnin tällä hetkellä, mitkä tekijät hidastavat budjetointiprosessin etenemistä ja miten budjetointiprosessia voidaan kehittää?

Tutkimustulosten perusteella yksi merkittävä syy Tavastian kiinteistöbudjetoinnin epäonnistumiseen on epämääräinen aikataulu tai sen osittainen puuttuminen. Tavastialla on suunniteltu budjetointiaikataulu, mutta siitä ei pidetä kiinni. Sen annetaan pettää kerta toisensa jälkeen. Tämä aiheuttaa epätietoisuutta työntekijöiden toiminnassa. Aikatauluviivästykset lisäävät myös työmäärää taloushallinnon työntekijöille budjetoinnin aikana. Haastattelujen perusteella prosessien toteutumisesta ja aikataulussa pysymisestä tulee ottaa selkeämpi kontrolli. Vastuu kontrollista on budjetoinnin esimiehillä. Vastauksissa toivottiin myös budjetoinnin käynnistämistä aiemmassa vaiheessa kuluvaa tilikautta. Tällöin merkittävä osa tehtävistä saataisiin aiemmin valmiiksi. Pitkäkestoinen stressi laskee työntekijöiden työmotivaatiota. Näin selkeytettäisiin budjetointiprosessia monelta osin ja poistettaisiin suurinta painetta kiireisiltä loppuvuoden kuukausilta. Tutkimuksen perusteella budjetointiprosessi kannattaa käynnistää elokuussa työntekijöiden kesälomien päätyttyä.

Tutkimuksen perusteella työntekijät saavat tarvittaessa hyvin tukea kollegoiltaan tai esimiehiltään. Budjetoinnista kuitenkin puuttuu selkeä lähiesimiestoiminta. Tällöin vastauksia kaikkiin ongelmatilanteisiin ei välttämättä saada nopeasti. Työyhteisö toimii haastatteluiden perusteella hyvin, joten avun saaminen ongelmatilanteissa on periaatteessa mahdollista. Ta-

vastia voisi pohtia valmentavan esimiestoiminnan kehittämistä, jolloin esimerkiksi taloushallinnon vähäiset resurssit saataisiin tehokkaampaan käyttöön. Nykyisin työntekijöiden omatoiminen oppiminen ja kehittyminen työpaikoilla on tärkeää. Tavastian kokoiseen työyhteisöön Leanin valmentava ote sopisi erinomaisesti. Hyvällä esimiestoiminnalla Tavastia voi lisätä työntekijöiden motivaatiota kehittää itseään. Tämä tarkoittaa kuitenkin konkreettisia toimia ihmisten johtamisessa. Esimiesten tulee tutustua budjetointiprosessiin käytännön toimien kautta. Hyvän vuorovaikutussuhteen luominen on tärkeää, jotta työntekijät voivat jakaa tietoa ja oppia toisiltaan.

Tavastian sisäisen viestinnän kehittäminen on yksi tärkeä kehityskohde. Työntekijät kaipaavat tietoa mahdollisimman nopeasti. Tällä hetkellä Tavastian tiedonkulku ei ole saumatonta, vaan se tapahtuu osittain kahdenkeskisillä viestintämuodoilla ja henkilökohtaisilla tapaamisilla. Tällöin osa työntekijöistä jää informaation ulkopuolelle. Ulkopuolelle jääminen lisää ihmisten välinpitämättömyyttä yhteisiä asioista kohtaan. Yhteenkuuluvuuden kehittämiseksi kannattaa rakentaa selkeä viestintämalli, jonka mukaan organisaation viestintä toteutetaan. Kuukausittainen tiedote budjetoinnin vaiheista ja etenemisestä lisää tiedonkulkua organisaation sisällä. Tiedotteessa on hyvä mainita ainakin budjetoinnin tilanne suhteessa aikatauluun sekä seuraavaksi tapahtuvat työvaiheet. Organisaation sisäiset sähköpostiketjut auttavat tiedon välittymisessä jokaiselle prosessiin osallistuvalle työntekijälle. Sähköpostien lähettämiselle, lukemiselle ja vastaamiselle kannattaa luoda selkeät ohjeet. Tällöin työntekijöiden sähköpostikanavia ei täytetä merkityksettömillä viesteillä. Myös työntekijöiden tapaan viestiä kannattaa kiinnittää huomiota. Viestinnän kannalta on tärkeää, että jokainen ymmärtää viestit oikein ja haluttu sanoma saadaan samanlaisena jokaiselle. Ihmiset ovat erilaisia, joten jokainen saattaa ymmärtää saman viestin eri tavalla. Siksi viestien tekstiin, muotoon ja sanomaan tulee kiinnittää erityistä huomiota.

Tavastian kiinteistöbudjetti rakentuu monesta eri osasta, mutta lopulta kaikki laskentaan ja sopimuksiin liittyvät osa-alueet ohjautuvat laskentapäällikön tehtäväksi. Tämä aiheuttaa budjetoinnissa turhia pullonkauloja ja lisää tarpeetonta stressiä työtehtävien valmistumisen osalta. Tavastian kannattaa pohtia kriittisten budjetoinnin työtehtävien organisoimista useamman työntekijän vastuulle. Budjetointi kannattaa myös suunnitella niin, että työt on mahdollista toteuttaa määritetyn aikataulun puitteissa. Prosessien osa-alueiden pienentäminen auttaisi virtaustehokkuudessa. Tällöin toiminnassa saataisiin keskeneräisiä osa-alueita valmiiksi helpottaen toiminnassa syntyvää painetta. Tämä auttaisi pitämään toiminnan virtausta liikkeessä. Näin kokonaisprosessi etenisi nykyistä tehokkaammin. Osa vastaajista koki nykyisen linjaorganisaation toimintamallin riittäväksi. Toiset vastasivat toivovansa selkeämpää projektityöryhmää toteuttamaan budjetointia. Linjaorganisaation malli voi toimia hyvin, mutta se vaatii selkeästi organisoituja tehtäviä, luotettavaa aikataulutusta ja riittävän laajaa osaamista jokaisen työtehtävän suorittamiseen.

Tavastian kannattaa pohtia projektityöryhmän perustamista kiireisimmän budjetointiprosessin ajaksi, jotta tietoa voitaisiin jakaa paremmin ja päätöksiä tehtyä nopeammin. Erilaisten kysymysten ja ongelmatilanteiden ratkaiseminen nopeutuisi huomattavasti. Työryhmän käyttö ei ole välttämätöntä, mutta se luo tukea ja turvaa asioiden suorittamiselle. Tämä voisi vähentää painetta saada tietyt osa-alueet ajallaan valmiiksi. Yhteisen tiimin perustaminen auttaa myös luomaan yhteenkuuluvuutta prosessien toteuttamisessa. Budjetoinnin toteuttaminen projektin kautta voisi kehittää myös itse prosessia pidemmällä aikavälillä. Projektilla on aina alku ja loppu, jonka jälkeen siitä tehdään raportti. Tällöin systemaattinen projektin toteutus kehittäisi toimintaa vuosittain eteenpäin. Se auttaisi myös aikatauluttamaan budjetointiprosessin tehokkaammin ja seuraamaan sen etenemistä.

Tavastiassa tulee päättää Kiinteistötiedon tulevaisuus organisaation tilahallinnassa. Tällä hetkellä mahdollisuuksia on muutama. Tavastia voi pysyä nykyisessä, palata Excelillä tehtävään budjetointilaskemiseen tai vaihtaa järjestelmä helpommin hallittavaan. Taloushallinnon työntekijät osaavat käyttää Exceliä erinomaisesti. Tämä lisää kiinnostusta siirtyä takaisin sen käyttöön. Kiinteistötieto on kuitenkin hyvä ja toimiva ohjelma kiinteistöhallinnassa, jos sen hyödyntäminen on organisaatiolla hallinnassa. Tutkimuksen perusteella Tavastian kannattaa joko luopua kokonaan Kiinteistötiedon käytöstä tai vaihtoehtoisesti lisätä järjestelmän käyttäjien määrää organisaatiossa. Useamman osaajan myötä sisäinen tietomäärä kasvaa. Tällöin organisaatio ei ole enää niin riippuvainen ulkoisesta tuesta. Osaamisen kasvattaminen lisää myös organisaation mahdollisuuksia hyödyntää Kiinteistötietoa tehokkaammin. Tavastiasta tulee pelkän käyttäjän sijaan järjestelmän kehittäjä. Myös työntekijöiden työmotivaatio ohjelman käyttöön lisääntyisi.

Edellä mainittujen tulosten perusteella Tavastialla on muutamia selkeitä kehityskohteita. Tutkimuksen pääkysymykseen kiinteistöbudjetoinnin ongelmista löytyy useita vastauksia. Kiinteistötiedon hallinta organisaatiossa on vajavaista. Kiinteistöbudjetointiprosessia ei ole aikataulutettu tai sitä ei noudateta. Tavastia keskittää budjetointiprosessin osaamisen ja tehtävät muutamalle taloushallinnon työntekijälle. Myös sisäisen viestintä on epämääräistä. Näistä merkittävin asia Tavastian ratkaistavaksi on Kiinteistötiedon tulevaisuus. Järjestelmän hallinta on otettava selkeäksi organisaation kehityskohteeksi. Toinen vaihtoehto on luopua ohjelman käytöstä budjetoinnissa.

8.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa pyritään reliaabeliuuteen, jolla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Tavoitteena on siten saada aikaiseksi ei-sattumanvaraisia tuloksia. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa reliaabeliutta voidaan mitata erilaisilla tilastollisilla menettelytavoilla. Tutkimuksen kannalta validius on myös merkittävässä osassa. Validiudella tarkoitetaan tutkimusmenetelmän sopivuutta mittaamaan tutkittua aihetta. Sitä voidaan mitata eri näkökulmista: tutkimusasetelma-, rakenne- ja ennustevalidiuden kautta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliaabelius ja validius tulkitaan monella eri tavalla. Niiden käyttöä pyritään siten välttämään. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kannalta tutkijan kannattaa kuvata tutkimuksen toteuttamisvaiheet mahdollisimman tarkkaan. Tutkimuksessa on hyvä mainita haastattelu- tai havainnointitutkimuksen olosuhteet, paikat, häiriötekijät ja haastatteluun käytetty aika. Tulosten tulkinnan osalta tutkijan tulee pystyä tulkitsemaan annettuja vastauksia teoreettisen tarkastelun tasolla. Tutkimusmenetelmän valintaperusteet on kuvattu tarkemmin tämän opinnäytetyön luvussa 6.2. (Hirsjärvi ym. 2009, 232–233.)

Tutkimukseen sisältyi tiettyjä haasteita. Haastateltavien ryhmä oli kohtalaisen pieni kvalitatiivisen tutkimuksen tekemiseen. Toisaalta haastatteluissa oli mukana kaikki tärkeimmät Tavastian kiinteistöbudjetointiin osallistuvat henkilöt. Pieni haastatteluryhmän koko saattaa vaikuttaa vastaajien uskallukseen ja halukkuuteen kertoa asioista avoimesti. Pienen tutkimusryhmän sisällä anonymiteetti ei välttämättä toteudu täydellisesti. Myös tutkimuksen reliabiliteetti voi vaarautua tämän kokoisen tutkimusjoukon kohdalla. Tutkija on pyrkinyt tutkimuksellaan mahdollisimman reliaabeliin tutkimukseen käyttäen mahdollisimman validia tutkimusmenetelmää.

8.3 Mahdolliset jatkotutkimukset ja itsearviointi

Tavastian kiinteistöbudjetointia hidastavat ongelmat selvisivät tutkimuksesta kohtalaisen hyvin. Hyvä jatkotutkimusaihe Tavastialle olisi selvittää erilaisten kiinteistöhallintajärjestelmien tarjoamat vaihtoehdot, sillä haastattelujen perusteella osa henkilökunnasta pohtii nykyisen järjestelmän järkevyyttä. Toinen Tavastiaa hyödyttävä tutkimus olisi kiinteistöbudjetointiprosessin ja aikataulun toiminnallinen kehittäminen. Tämän tutkimuksen perusteella olisi hyvä selvittää muilta alan toimijoilta, miten kiinteistöbudjetointi toteutetaan muissa organisaatioissa vuosittain. Tästä saadaankin kolmas mahdollinen tutkimusaihe: julkishallinnon tilahallinnan tulevaisuus. Toimeksiantajan kaltaiset organisaatiot joutuvat pohtimaan

oman tilahallintansa tulevaisuutta entistä kustannustehokkaammin. Kyseistä teemasta ei ole montaa tutkimusta Suomessa.

Tutkimuksen tekeminen oli kokonaisuudessaan opettavainen prosessi. Tarkan aiheen rajauksen kautta tutkimuksen on tarkoitus tarjota toimeksiantajalle ajankohtaista ja relevanttia tietoa heidän tutkimusongelmaansa. Tutkijan alkuperäinen ajatus laajemmasta tutkimuksesta muuttui havainnoinnin jälkeen lähemmäksi toimeksiantajan tutkimusongelmaa. Tutkimus tarjoaa toimeksiantajalle kuvauksen prosessin ongelmista sekä antaa vaihtoehtoja niiden ratkaisuun. Opinnäytetyöprosessi oli hyvä polku kohti tulevia työtehtäviä. Tutkijan oma kehittyminen tapahtui ennen kaikkea tutkimusrakenteen luomisessa. Opinnäytetyö opetti analyyttista ajattelutapaa ja suunnitelmallisuutta. Leanin käyttö asiantuntijaorganisaation johtamisessa oli erinomaista oppia tulevaan, sillä aihe on hyvin ajankohtainen ja sen merkitys tulee tulevaisuudessa kasvamaan.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. (2008). *Esimiehenä arjessa*. 1. painos. Alma Talent Oy:n verkkokirjasto. Haettu 5.9.2017 osoitteesta https://ezproxy.hamk.fi/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/JAJBBXXTBFACG

Carlsson, M. & Järvinen, K. (2012). *Mielekäs työ: Uuden ajan uraopas*. 1. painos. Alma Talent Oy:n verkkokirjasto. Haettu 20.5.2017 osoitteesta https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/EAFBEXGTFF#kohta:MIELEK((c4)S((20)TY((d6)((20)

Grönfors, T. (2010). *Työssä oppiminen: Avain tuottavuuteen*. 1. painos. Vantaa: Kauppakamari.

Haahtela (n.d.). Kiinteistötieto. Haettu 4.9.2017 osoitteesta https://www.haahtela.fi/fi/ohjelmistot/kiinteistohallinta/kiinteistotieto/kiinteistotieto-yhteenveto

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä*. 3. painos. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Jalava, U. (2001). *Esimiestyö: Valmentaminen ja uudistuminen*. 1. painos. Tampere: Tammi.

Juhta – Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. (2002). JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Haettu 25.5.2017 osoitteesta http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.html#H4

Kesti, M. (2013). *Hiljaiset signaalit esimiestyössä*. 1. painos. Helsinki: Finva Finanssi- ja vakuutuskustannus.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. (2009). *Prosessijohtamisen käsitteet*. 4. painos. Espoo: Teknologiateollisuus Oy.

Lehtinen, E. (2015). Lean johtaminen – avain parempaan tuottavuuteen ja tehokkuuteen? Blogijulkaisu 7.9.2015. Haettu 26.5.2017 osoitteesta http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2015/09/07/lean-johtaminen-avain-parempaan-tuottavuuteen-ja-tehokkuuteen/

Leväinen, K. (2013). *Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen*. 1. painos. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Martela, F. & Jarenko, K. (2015). *Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* 1. painos. Alma Talent Oy:n verkkokirjasto. Haettu 5.9.2017 osoitteesta https://ezproxy.hamk.fi/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BAIBHXGUG

Modig, N. & Åhlström, P. (2013). *Tätä on Lean*. 1. painos. Halmstad: Rheologica Publishing.

Murto, K. (1995). *Prosessin johtaminen: Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä*. 2. painos. Jyväskylä: Jyväskylän Koulutuskeskus Oy

Mäntyneva, M. (2016). *Hallittu projekti*. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan.* 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ruuska, K. (2012). *Pidä projekti hallinnassa*. 7. painos. Helsinki: Talentum.

Salminen, J. (2012). *Uuden esimiehen kirja*. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Sarala, U. & Sarala A. (2003). *Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen.* 8. painos. Helsinki: Palmenia-kustannus.

Sydänmaanlakka, P. (2016). *Älykäs johtaminen 7.0: Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi*. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Tavastia (n.d.a.). Kuntayhtymä. Haettu 16.5.2017 osoitteesta https://www.kktavastia.fi/kuntayhtyma

Tavastia (n.d.b.). Strategia. Haettu 30.8.2017 osoitteesta https://www.kktavastia.fi/strategia/

Tavastia (2014). Kiinteistöohjelma 2014–2017. PDF-julkaisu. Haettu 16.5.2017 osoitteesta http://kktavastia.tweb.fi/3/126939

Torkkola, S. (2016). *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*. 3. painos. Helsinki: Alma Talent.

Tuomi, L. & Sumkin, T. (2012). *Osaamisen ja työn johtaminen*. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. 4. painos. Vantaa: Edita Publishing Oy.

Virtanen, P. & Wennberg, M. (2007). *Prosessijohtaminen julkishallinnossa*. 2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Åkerberg, P. (2006). *Budjetoinnin mielettömyys*. 1. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Haastattelut

Argillander, R. (2017). Koulutuspäällikkö. Koulutuskuntayhtymä Tavastia. Haastattelu 16.5.2017.

Ingström, R. (2017). Laskentapäällikkö. Koulutuskuntayhtymä Tavastia. Haastattelu 16.5.2017.

Lamberg, T. (2017). Taloussihteeri. Koulutuskuntayhtymä Tavastia. Haastattelu 16.5.2017.

Lehtonen, R. (2017). Talousjohtaja. Koulutuskuntayhtymä Tavastia. Haastattelu 16.5.2017.

Niinimäki, J. (2017). Kiinteistöpäällikkö. Koulutuskuntayhtymä Tavastia. Haastattelu 30.5.2017.

Pöllänen, A. (2017). Koulutuspäällikkö. Koulutuskuntayhtymä Tavastia. Haastattelu 30.5.2017.

Liite 1

HAASTATTELURUNKO

Perustiedot:
Nimi, työtehtävä organisaatiossa?
Rooli kiinteistöbudjetoinnissa?
Kuka sinun mielestä vastaa budjetoinnin sujuvasta toteutumisesta?

Projektin hallinta:
Toteutetaanko budjetointiprosessi projektina?
Onko organisaatio oikeanlainen budjetointiprosessiin?
Tapahtuuko budjetointi linjaorganisaation tehtävinä?
Koetko että budjetointi pitäisi toteuttaa erillisenä projektina?
Oletteko keskustelleet budjetoinnin eri vaiheista?
Onko budjetointi aikataulutettu ja seurataanko sen etenemistä vaiheittain?

Henkilöstöjohtaminen:
Tapahtuuko budjetoinnissa selkeää johtamista?
Kuka johtaa budjetointiprosessia?
Millainen viestintämalli budjetointiin on käytössä?
Onko henkilöstö motivoitunut tekemään budjetoinnin?
Saavatko osallistuvat työntekijät tukea esimiehiltä ongelmatilanteissa?
Onko henkilöstö tietoinen missä vaiheessa budjetointi on menossa?

Työn tehokkuus:
Onko budjetointiprosessi tehokas?
Mitkä asiat hidastavat budjetoinnin etenemistä?
Kuinka kehittäisit budjetointiprosessia?
Onko budjetoinnin pullonkauloista keskusteltu?

Prosessin kehittäminen:
Jos voisit muuttaa jotain tässä prosessissa, niin mitä muuttaisit?
Millaisilla toimenpiteillä sinun mielestäsi prosessin saisi toimimaan paremmin?

Liite 2

SAATEKIRJE

Hei.

Olen Hämeen ammattikorkeakoulusta lähitulevaisuudessa valmistuva liiketalouden opiskelija ja teen tällä hetkellä opinnäytetyötä. Olen saanut toimeksiannon Koulutuskuntayhtymä Tavastialta, jolle tutkin vuosittaisen kiinteistöbudjetoinnin prosessia ja sen toimivuutta. Olen saanut sinun yhteystiedot talouspäällikkö Reijo Lehtoselta, joka suositteli sinun haastattelemista aiheeseen liittyen.

Toivon, että saisin toteutettua haastattelut mahdollisimman nopealla aikataululla nyt toukokuun aikana. Haastattelu kestää henkilöstä riippuen 10–30 minuuttia. Asun itse Hämeenlinnassa, joten pystyn toteuttamaan haastatteluja myös lyhyellä varoitusajalla.

Toivon, että vastaat minulle pikaisesti, niin voimme sopia haastatteluajan.

Yhteistyötä toivoen
Heikki Saarela